

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ÁREA DE GESTÃO DA QUALIDADE
ÊNFASE EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA REALIZADOS
PELO SEBRAE-GO NAS EMPRESAS DE MICRO E DE PEQUENO
PORTE, NA CIDADE DE GOIÂNIA, NO ANO DE 2000.**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de
Mestre em Engenharia de Produção

MARCELO BARBOSA CÉSAR

Florianópolis, abril de 2002.

MARCELO BARBOSA CÉSAR

AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA REALIZADOS PELO SEBRAE-GO
NAS EMPRESAS DE MICRO E DE PEQUENO PORTE, NA CIDADE DE GOIÂNIA, NO
ANO DE 2000.

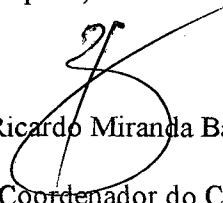
Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de

Mestre em Engenharia de Produção no

Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 05 de Abril de 2002.

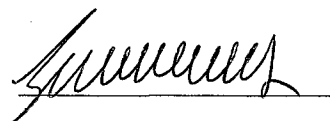

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D

Coordenador do Curso

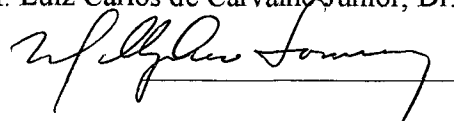
Banca Examinadora



Prof. Pedro Alberto Barbeta, Dr.



Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.



Prof. Willy Arno Sommer, Dr.

CÉSAR, Marcelo Barbosa. **Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo SEBRAE-GO nas empresas de micro e de pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000**. 2002. 100f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis – UFSC.

DEDICATÓRIA

À fé e à esperança de todos aqueles que acreditaram neste meu sonho, dispondo de bondade e sacrifício. A minha mãe, pai, irmãos, minha esposa Esmeire e aos meus queridos filhos Raissa e Marcelo Filho.

AGRADECIMENTOS

À vida oferecida por Deus, e às graças a mim concedidas por intermédio de Nossa Senhora do Perpétuo Socorro;

A todos os colegas da unidade de consultoria do SEBRAE-GO, que neste momento apoiaram a realização deste trabalho e identificaram a importância deste estudo;

Aos amigos que conquistei nesta caminhada do mestrado e aos colaboradores deste estudo, que certamente serão parceiros em novas jornadas ;

Em especial ao orientador Professor Doutor Pedro Alberto Barbeta, pelo apoio, dedicação e incentivo ao longo do desenvolvimento da minha dissertação de mestrado.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE QUADROS

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Exposição do tema	01
1.2 O problema de pesquisa	02
1.3 Objetivos	04
1.3.1 Objetivo geral	04
1.3.2 Objetivos específicos	04
1.4 Relevância do estudo	05
1.5 Delimitações da pesquisa	06
1.6 Organização do estudo	07
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	09
2.1 As empresas de micro e de pequeno porte.....	09
2.1.1 O desenvolvimento das empresas de micro e de pequeno porte	09
2.1.2 Estatuto das microempresas e empresas de pequeno porte.....	10
2.1.3 Constituição das empresas de micro e de pequeno porte.....	13
2.1.4 Grau de mortalidade das empresas de micro e pequeno porte.....	15
2.2 A consultoria e o consultor de empresas	18
2.3 O serviço de consultoria observado no SEBRAE-GO	24
2.4 A estratégia na consultoria empresarial.....	27

2.4.1 Formulação de estratégias	28
2.4.2 Implantação de estratégias	32
2.4.3 Custos em empresas de micro e de pequeno porte	33
2.5 Qualidade e serviços	35
2.5.1 Qualidade	36
2.5.2 Serviço	40
2.5.3 A obtenção da qualidade nos serviços	42
2.5.4 A avaliação da qualidade em serviços	43
2.6 Considerações do capítulo	49
3 MATERIAIS E MÉTODOS	50
3.1 A pesquisa	50
3.2 O planejamento da pesquisa	51
3.2.1 As finalidades das questões do questionário da pesquisa	52
3.2.2 Tipo de pesquisa	53
3.2.3 População	54
3.2.4 Amostragem	55
3.2.5 Planejamento da coleta de dados	57
3.3 Elaboração e aplicação do questionário	56
3.3.1 As variáveis	56
3.3.2 A aplicação do questionário	59
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	59
4.1 Identificação das empresas	59
4.2 Do tempo e tipo de constituição da empresa	60
4.2.1 Tempo de constituição	60
4.2.2 Situação das empresas	62

4.2.3 Principal origem da constituição do capital social da empresa.....	63
4.2.4 Número de sócios da empresa - antes e depois da consultoria e no momento da pesquisa.....	64
4.3 Identificação do gestor da empresa	66
4.3.1 Principal critério para escolha do gestor da empresa	66
4.3.2 Experiência profissional do gestor antes da abertura da empresa	67
4.3.3 Formação educacional do gestor.....	68
4.4 Situação econômica da empresa	69
4.4.1 Número de colaboradores.....	70
4.4.2 Número de lojas ou locais de vendas	71
4.4.3 Variação do volume de vendas	72
4.5 Do trabalho de consultoria	74
4.5.1 Tempo de trabalho da consultoria.....	74
4.5.2 Nota do consultor	75
4.5.3 Atuação do consultor.....	77
4.5.4 Acompanhamento do trabalho realizado pelo consultor.....	78
4.5.5 Proposta de soluções em áreas além da especificada em contrato	79
4.5.6 Implementação das soluções técnicas indicadas pelo consultor.....	81
4.5.7 Repercussão do trabalho de consultoria do SEBRAE	82
4.6 Avaliação final	83
4.6.1 Nota ao serviço prestado pelo SEBRAE	83
4.6.2 Comentário dos pesquisados.....	85
4.7 Comentários gerais sobre os resultados da pesquisa	85
4.8 Uma proposta de modelo de consultoria para o SEBRAE-GO.....	87
5 CONCLUSÕES	90

5.1 Conclusão.....	90
5.2 Sugestões para trabalhos futuros.....	95
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICE	

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1	Lógica do modelo de Ansoff.....	19
FIGURA 2.2	Habilidades consultivas.....	23
FIGURA 2.3	Formulação e implementação de estratégias.....	28
FIGURA 2.4	Forças competitivas Porter.....	30
FIGURA 2.8	Qualidade em serviços.....	44
FIGURA 3.1	Deleniamento da pesquisa do levantamento de dados das empresas.....	53
FIGURA 4.1	Distribuição de frequência do ramo de negócio (atividade principal).....	60
FIGURA 4.2	Distribuição de frequência do tempo de constituição da empresa	61
FIGURA 4.3	Distribuição de frequência do tempo médio de constituição das empresas por ramo de negócio	61
FIGURA 4.4	Distribuição de frequência da situação da empresa	62
FIGURA 4.5	Porcentagem de empresas em situação formal por ramo de negócio.....	63
FIGURA 4.6	Distribuição de frequência da principal origem da constituição do capital.....	64
FIGURA 4.7	Distribuição de frequência do número médio de sócios das empresas depois da consultoria por ramo de negócio	65
FIGURA 4.8	Distribuição de frequência do principal critério para escolha do gestor da empresa.....	66

FIGURA 4.9	Distribuição de frequência da formação educacional do gestor antes e depois da consultoria	69
FIGURA 4.10	Distribuição de frequência do número médio de colaboradores das empresas por ramo de negócio e por época	70
FIGURA 4.11	Situação do volume de vendas, após a consultoria e no momento da pesquisa	72
FIGURA 4.12	Distribuição de frequência da opinião a respeito do tempo de trabalho da consultoria	74
FIGURA 4.13	Média das notas atribuídas aos consultores, numa escala de 1 a 5, por ramo de negócio	76
FIGURA 4.14	Distribuição de frequência das opiniões a respeito da atuação do consultor	77
FIGURA 4.15	Distribuição de frequência com respeito ao acompanhamento do trabalho realizado pelo consultor após a consultoria	78
FIGURA 4.16	Distribuição de frequência do nível de aceitação de propostas de soluções em outras áreas da empresa além da especificada em contrato	80
FIGURA 4.17	Distribuição de frequência do nível de implementação das soluções técnicas indicadas pelo consultor	81
FIGURA. 4.18	Distribuição de frequência através da recomendação dos trabalhos de consultoria para outras empresas	83
FIGURA 4.19	Média de notas do serviço prestado pelo SEBRAE-GO numa escala de 1 a 5	84

LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1	Enquadramento de empresas – Número de funcionários.....	11
TABELA 2.2	Distribuição do pessoal ocupado, segundo o porte da empresa por setor no Brasil	13
TABELA 2.3	Constituições de empresas por tipo jurídico em Goiás. 1980 a 2001	14
TABELA 2.4	Extinções de empresas por tipo jurídico em Goiás. 1993 a 2001	18
TABELA 4.1	Experiência profissional do gestor da empresa antes da abertura da empresa por ramo de negócio	67
TABELA 4.2	Média de número de lojas ou locais de vendas	71
TABELA 4.3	Empresas com uma loja por ramo de negócio	72
TABELA 4.4	Variação média das vendas após a consultoria e no momento da pesquisa.....	73

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1	Os estágios da consultoria	21
QUADRO 2.2	Modelo de solução coletiva de problemas – primeiro ciclo	22
QUADRO 2.3	Modelo de solução coletiva de problemas – segundo ciclo	22
QUADRO 2.4	Implicações das tarefas primárias para a atividade de consultoria	24
QUADRO 2.5	Riscos na estratégia escolhida	31
QUADRO 2.6	Aspectos das qualidades dos serviços avaliados pelos clientes	46
QUADRO 2.7	Os seis critérios da boa qualidade percebida do serviço	47
QUADRO 2.8	Indicadores de avaliação a partir dos clientes	48
QUADRO 3.1	Relação dos trabalhos realizados pela unidade de consultoria do SEBRE-GO no ano de 2000 na cidade de Goiânia	54

Resumo

Este trabalho mostra um caso prático da avaliação dos serviços prestados pela unidade de consultoria do SEBRAE-GO, tomando como referência o ano de 2000, a localidade da cidade de Goiânia e as empresas de micro e pequeno porte. É realizada uma pesquisa empírica que busca identificar a satisfação dos clientes quanto ao serviço recebido. Com base nos resultados da pesquisa é proposto um modelo de abordagem para as ações de consultoria da instituição.

Palavras-chave: Consultoria empresarial, serviço, empresa de micro e pequeno porte.

Abstract

This work shows an evaluation of a practical services cases provided by the SEBRAE-GO consulting services, in year 2000, in the city of Goiânia, based on the small and micro business companies. The mission is to identify customer's satisfaction on the services provided. Based on the investigation results is designed an approach model for the institution consulting services actions.

Word-key: Consulting services, service, small and micro business companies.

1 - INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do tema

A oportunidade de mercado apresenta-se em diversos ramos de negócios na cidade de Goiânia, o que faz com que inúmeros empreendedores busquem um nicho de mercado, que acredita ser promissor e compatível com a sua experiência profissional e disponibilidade de capital. Dessa forma, os empreendedores planejam garantir a possibilidade de ganho através do trabalho empresarial. As dificuldades encontradas no gerenciamento do negócio e a falta de conhecimento do mercado e do produto trazem reflexos para o mercado atual para as estatísticas de mortalidade de empresas. A compreensão desta problemática de gestão organizacional das empresas de micro e de pequeno porte é, sem dúvida, uma forma concreta de ação de consultoria que atenda aos anseios dos gestores das empresas. Eles buscam, através do trabalho de consultoria, soluções criativas e práticas que os auxiliem nas tomadas de decisões, no crescimento econômico, na organização e na visão de futuro das empresas que eles administram.

Nesta dissertação será apresentada uma abordagem crítica sobre as ações de consultoria disponíveis no SEBRAE-GO – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Goiás – bem como os princípios fundamentais de qualidade de serviço no momento da efetivação dos trabalhos de consultoria nas organizações de pequeno porte. Hoje, o que se vê são ações de consultoria que oferecem uma interpretação da estrutura organizacional através de diagnósticos situacionais, uma análise do contexto socioeconômico da empresa, uma avaliação da comercialização de produtos e serviços, um plano de gestão de seres humanos e, por fim, estudos

das ações de *marketing* realizadas pelo empresário. Considerar o conjunto destes produtos como a totalidade dos desejos de consultoria empresarial é preocupante, pois poderá não representar a totalidade das necessidades dos clientes. Conforme pesquisa interna da unidade de consultoria do SEBRAE-GO, tendo como fonte os contratos celebrados entre o SEBRAE-GO e os clientes da cidade de Goiânia, no ano de 2000, somente quatro tipos de ações de consultoria representam cerca de 98% (noventa e oito por cento) dos contratos são as seguintes:

- 1) *Consultoria financeira*: formação de preço de venda e ferramentas financeiras para o controle de custos;
- 2) *Consultoria administrativa*: atendimento para criação de normas setoriais, definição de estrutura organizacional e criação de rotinas e documentos de suporte administrativo;
- 3) *Consultoria comercial*: recomendações técnicas para aumentar o volume de vendas da empresa contratante, estruturação de uma área comercial, avaliação do produto, ponto e promoções;
- 4) *Pesquisas*: trabalhos para apoiar o empreendedor nas tomadas de decisões sobre a abertura ou não de uma empresa e avaliação da satisfação do serviço pelo cliente.

1.2 O problema de pesquisa

Por se tratar de um novo conhecimento sobre as ações de consultoria empresarial em empresas de micro e pequeno porte, não há teorias fundamentadas sobre o conhecimento. Existe uma considerável vocação para novos conceitos e definições sobre o novo papel do empresário e de suas necessidades empresariais. Nesse âmbito de conjunturas técnicas e científicas há ainda os problemas empresariais, enfocando a ineficiência das organizações, as dificuldades financeiras e

a carência de experiência profissional. Estas argumentações levam à realização de consultorias externas e à solicitação de apoio de parceiros para o seu desenvolvimento.

Oportunidade de mercado nunca antes imaginada passou a ser referência para novos negócios e criou-se, nos empreendedores, novas expectativas de geração de trabalho e renda. Percebe-se, no entanto, que o conjunto de novas tecnologias e novas oportunidades, promovem o surgimento de novos mercados e conseqüentemente recebem novos empreendedores que buscam realizar os seus sonhos. Essa nova oportunidade é importante para se diminuir os índices atuais de mortalidade de empresas que, segundo o próprio SEBRAE (1999), em suas estimativas, o número de empresas que são dissolvidas no seu primeiro ano de vida é de 47 %.

Seguindo esse princípio, é preciso ainda enfatizar a falta de planejamento, item pelo qual o empreendedor não se preocupa no momento da constituição de seu novo negócio. Muitas vezes, a empresa dele se confunde com suas contas pessoais e familiares, como se a empresa fosse simplesmente uma ação particular e unitária, nunca um compromisso social.

Neste trabalho, a discussão do conceito de qualidade do serviço de consultoria em empresas de micro e de pequeno porte será avaliada pelos seguintes fatores: identificação da satisfação do serviço prestado pela entidade SEBRAE-GO e seus consultores, número de colaboradores posterior ao serviço de consultoria, número de unidades de comercialização posterior ao serviço de consultoria, variação das vendas mensais e, por fim, a nota dada ao SEBRAE-GO pelo serviço prestado.

Esses conteúdos nortearão a seguinte pergunta: o serviço de consultoria prestado pela unidade de consultoria do SEBRAE-GO atende às necessidades do cliente ?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar o serviço de consultoria realizado pelo SEBRAE-GO nas empresas de micro e de pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000, buscando estabelecer as bases para ações de consultoria para o SEBRAE-GO.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar a satisfação dos gestores das empresas de micro e de pequeno porte da cidade de Goiânia que tenham contratado e recebido os serviços de consultoria do SEBRAE-GO, com carga horária igual ou superior a 10 (dez) horas de consultoria, no ano de 2000;
- Avaliar o efeito da consultoria sobre indicadores que mudem o desempenho da empresa;
- Verificar possíveis associações entre o sucesso da consultoria com as características da empresa e do gestor;
- Verificar possíveis associações entre o ramo da empresa e o sucesso da consultoria.
- Proporcionar ao SEBRAE-GO informações necessárias à criação de ações de consultoria a serem aplicadas nas empresas de micro e de pequeno porte.

1.4 Relevância do estudo

É perfeitamente natural que, em períodos de incertezas econômicas, sociais e organizacionais, o pensamento administrativo se dirija para o conjunto de oportunidades e ameaças advindas do meio externo da organização que, em muitos casos, estão expostas no mercado ou até mesmo previstas pela própria conjuntura.

A organização deve estar sempre atenta para localizar e focalizar os pontos fracos de outras empresas, explorando-os em benefício próprio e transformando-os em oportunidades. Por sua vez, o mercado que é constituído por de situações sociais ou econômicas que afetam positiva ou negativamente o processo de comercialização de produtos ou serviços com reflexo na organização provoca também inúmeras atitudes na organização. Ela tenta proteger sua lucratividade e cria grandes barreiras aos entrantes em potencial. Na medida em que o ambiente competitivo fica mais complexo e variado, a necessidade de maior variedade torna-se mais imperativa. Com isso, qualquer empresa que queira sobreviver precisa criar um percentual razoável de diferenciais competitivos que lhe permita destaque e permanência neste mercado. Dessa forma, várias organizações colocam em suas pautas diárias ações que visam resultados operacionais de incremento e participação de mercado, mas sempre em consonância com sua estratégia organizacional e com um plano sustentável, muitas das vezes apoiadas por ações externas de consultoria.

Este estudo justifica-se na medida em que procura avaliar a qualidade dos serviços de consultoria do SEBRAE-GO, localizando os fatores propulsores para um trabalho de consultoria satisfatório, estando de acordo com as necessidades do empresário ao mesmo tempo em que atende também às demandas técnicas da instituição SEBRAE-GO. Entende-se que o sucesso

empresarial esteja ligado à ética, e que somente dessa forma ele contribui para a satisfação do consumidor, o aprimoramento das técnicas de comercialização e o fortalecimento do próprio mercado. Cria-se, assim, condições de estabelecer uma série de propostas para o crescimento da organização e, dessa forma, enfrentar os dias difíceis de nossa economia.

Para Adizes (1990), conhecer as justificativas do crescimento das organizações de pequeno porte tem sido comumente caracterizado como sendo um fator habitual. Mas o que se percebe nas organizações de pequeno porte é a dificuldade do desenvolvimento econômico e até mesmo a sustentabilidade em diversos segmentos, o que afirma o trabalho de pesquisa do SEBRAE.

1.5 Delimitações da pesquisa

- Neste trabalho os objetos de consultoria (definidos no contrato de prestação de serviço do SEBRAE) não serão estudados em separado, ficando os mesmos, a partir desse instante, considerados apenas como trabalho ou serviço de consultoria;
- Outro departamento do SEBRAE-GO pode ter realizado trabalho de consultoria para empresas da cidade de Goiânia no ano de 2000, porém este estudo limita-se aos serviços executados pela unidade de consultoria;
- Como consequência do trabalho de pesquisa, a aplicação dos questionários ocorreram no prazo de dois meses, no entanto, para o estudo foi considerada como um momento único, chamado momento da pesquisa;

- O trabalho tenta definir formas de avaliação da qualidade do serviço de consultoria do SEBRAE-GO. Neste estudo os parâmetros para a avaliação serão os apresentados no questionário da pesquisa;
- Para as considerações de ramo de negócio serão considerados apenas os apresentados no questionário da pesquisa;
- Para o enquadramento da empresa de micro e pequeno porte foi considerado os parâmetros definidos na Lei nº 9841;
- Relacionados os pontos favoráveis à qualidade ou à ineficiência do serviço, não se aprofunda sobre os aspectos que poderiam ter ocasionado essa situação. Este estudo limita-se a apresentar os resultados apontados na pesquisa.

1.6 Organização do estudo

Encontra-se no primeiro capítulo deste estudo a exposição do tema e sua organização, juntamente com o problema da pesquisa, as informações sobre a relevância do tema escolhido e o esclarecimento sobre o cenário das empresas de micro e de pequeno porte da cidade de Goiânia. Incluem-se também, neste capítulo, os objetivos que apresentam a base para a pesquisa e as delimitações.

No segundo capítulo são registrados os conteúdos pesquisados sob fundamentação teórica, com a finalidade de apoiar e elucidar os conceitos de consultoria, qualidade, estratégia e gestão de empresas de micro e pequeno porte, ou seja, a base científica para este trabalho.

No capítulo seguinte, encontra-se a metodologia utilizada na pesquisa empírica, a qual busca identificar a satisfação do cliente quanto a qualidade dos serviços de consultoria realizados pelo SEBRAE-GO.

Os dados obtidos na pesquisa empírica estão registrados no quarto capítulo, que consta também de comentários a respeito da análise dos dados e algumas conclusões.

O quinto capítulo é composto de informações conclusivas a respeito dos objetivos do trabalho, enfocando a preocupação para a continuidade de novos estudos a respeito do tema.

2 - REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo inicia-se discutindo questões ligadas às empresas de micro e pequeno porte, razão básica das consultorias do SEBRAE. Descreve as questões relacionadas com a consultoria empresarial e as formas de atuação do SEBRAE-GO. Por fim, discute a qualidade em serviços e a avaliação dela.

2.1 As empresas de micro e pequeno porte

2.1.1 O desenvolvimento das empresas de micro e pequeno porte

Segundo o CETEB (1995, p. 77), a necessidade dos mercados absorverem a mão-de-obra envolvida pela II Guerra Mundial é um dos fatores que marcam o desenvolvimento das empresas de micro e de pequeno porte. O auto-emprego e os pequenos negócios eram áreas naturais para o estímulo governamental, uma vez que as grandes empresas agigantavam e formavam os monopólios e posteriormente os oligopólios. Assim, a reconstrução dos países mais afetados pela guerra, como o Japão, a Alemanha e a Itália, também exerceu papel importante para esse desenvolvimento, visto que as pequenas estruturas costumam ser mais ágeis e respondem às flutuações do mercado e às mudanças de hábito do consumidor com menos dificuldade.

Percebe-se que nos últimos tempos houve um aumento do número de empregados nas empresas de micro e de pequeno porte em relação ao total da força de trabalho. Esse aumento é resultante da transformação por que passou a grande empresa a partir da década de 80.

De acordo com o CETEB (1975 p.79), a mudança da demanda, o afinamento do gosto dos consumidores tanto para os produtos quanto para os serviços e a estrutura de custos das grandes empresas tornou-se demasiadamente rígida. Mesmo com este cenário, houve um elevado crescimento das empresas de micro e de pequeno porte, isso devido ao custo mais baixo da mão-de-obra e as iniciativas governamentais no campo tributário e de regulamentação. Do lado da oferta, as mudanças tecnológicas, especialmente na microeletrônica, eliminaram as desvantagens das empresas de micro e de pequeno porte em termos de custo de produção.

No Brasil, no início dos anos 1980, sob o efeito do movimento causado pelo Programa Nacional de Desburocratização de 1979, o CEBRAE – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena Empresa –, e suas organizações estaduais, os CEAGs – Centros de Apoio a Pequena Empresa, tiveram um importante papel político em sobrepujar resistências burocráticas e criar um clima favorável para a aprovação do Estatuto da Microempresa.

No momento, a realidade empreendedora do Brasil se destaca quando comparada a outros países. Em uma pesquisa internacional publicada pela Revista Exame (edição 734, de 21 de fevereiro de 2001), chegou-se à conclusão de que o Brasil é o país que apresenta a maior porcentagem de empreendedores, onde para cada oito brasileiros em idade adulta, um está abrindo ou pensando em abrir um negócio. O segundo colocado foram os Estados Unidos, cuja a proporção é de dez para um.

2.1.2 Estatuto das microempresas e empresas de pequeno porte

A Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de

desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.

O tratamento jurídico simplificado e os favorecimentos estabelecidos nessa Lei visam a facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

De acordo com a Lei nº 9.841, considera-se microempresa, “a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais)”;

Empresa de Pequeno Porte, “a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)”.

Complementa a essa definição o enquadramento utilizado pelo SEBRAE, que utiliza o número de funcionários para definição do porte da empresa, como demonstrado na Tabela 2.1.

Tabela 2.1– Enquadramento de empresas – Número de funcionários.

Porte	Comércio	Serviço	Indústria
	Nº de funcionários	Nº de funcionários	Nº de funcionários
Micro	Até 9	Até 9	Até 19
Pequena	10 a 49	10 a 49	20 a 99
Média	50 a 99	50 a 99	100 a 499
Grande	100 ou mais	100 ou mais	500 ou mais

Fonte: SEBRAE, 2001.

Conforme o Artigo 14, da Lei 9.841, o Poder Executivo deverá estabelecer mecanismos fiscais e financeiros de estímulo às instituições financeiras privadas no sentido de

que mantenham linhas de crédito específicas para as microempresas e empresas de pequeno porte, para o fomento e modernização das atividades comerciais da organização.

Na mesma lei há um capítulo que trata do desenvolvimento empresarial e define que o Poder Executivo estabelecerá mecanismos de incentivos fiscais e financeiros de forma simplificada e descentralizada às microempresas e empresas de pequeno porte, levando em consideração a sua capacidade de geração e manutenção de ocupação e emprego, o potencial de competitividade e de capacitação tecnológica, que lhes garantirão o crescimento e o desenvolvimento. Afirma, ainda, que dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica na área empresarial, no mínimo 20% (vinte por cento) serão destinados, prioritariamente, para o segmento da microempresa e da empresa de pequeno porte.

O Artigo 22 da mesma Lei define que “o Poder Executivo diligenciará para que se garantam às entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte condições para capacitarem essas empresas para que atuem de forma competitiva no mercado interno e externo, inclusive mediante o associativismo de interesse econômico”.

“Artigo 23 - As microempresas e empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido quando atuarem no mercado internacional seja importando ou exportando produtos e serviços, para o que o Poder Executivo estabelecerá mecanismos de facilitação, desburocratização e capacitação”.

Além das microempresas, as empresas de pequeno porte de atividade comercial estão incluídas no regime de estimativa com o recolhimento do ICMS – Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação, em parcelas estimadas em quantidade de UFIR – Unidade Fiscal de Referência.

2.1.3 Constituição das empresas de micro e de pequeno porte

Segundo o SEBRAE, no período de 1990 a 1999, foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas.

Apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no país, com as microempresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32% do total de empresas constituídas no Brasil.

A Região Sudeste do Brasil registrou o maior número de microempresas constituídas, com um total de 124.147; Região Sul, 55.737; Região Nordeste, 45.551; Região Centro-Oeste, 27.366 e, por fim, Região Norte, com 14.724.

O poder social das empresas de micro e de pequeno porte está representado na Tabela 2.2, que mostra o número de pessoal ocupado, segundo o porte da empresa no Brasil, ficando as microempresas e empresas de pequeno porte, responsáveis por 43,8% de todo o número de pessoas ocupadas no Brasil. Isso corresponde à quantidade de 12.346.762, número próximo ao das grandes empresas, que é de 13.298.403.

Tabela 2.2 - Distribuição do pessoal ocupado, segundo o porte da empresa por setor no Brasil.

Setor de Atividade	Porte empresarial							
	MPE ⁽¹⁾		MDE ⁽²⁾		GE ⁽³⁾		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Indústria	3.243.120	45,3	1.592.187	22,3	2.318.637	32,4	7.153.944	100,0
Comércio	4.887.822	78,4	291.082	4,7	1.057.871	17,0	6.236.775	100,0
Serviço	4.215.820	28,5	667.463	4,5	9.921.895	67,0	14.805.178	100,0
Total	12.346.762	43,8	2.550.732	9,0	13.298.403	47,2	28.195.897	100,0

(1) Micro e pequena empresa - (2) Média empresa - (3) Grande empresa

Fonte: SEBRAE – elaborado com dados do IBGE (Estatísticas do cadastro de empresas – 1998).

Segundo dados da JUCEG – Junta Comercial do Estado de Goiás –, no ano de 2000 foram abertos 12.716 empreendimentos; no ano de 1990; este número foi de 17.409, demonstrando que foram abertas 4.693 empreendimentos a menos, representando 26,96% do total de empreendimentos, conforme pode ser observado na Tabela 2.3. Nessa mesma tabela, destaca-se o crescente número de novas cooperativas abertas no Estado de Goiás, com um aumento de 221,05% na década. Já as empresas limitadas e firmas individuais, onde se encontra quase a totalidade das empresas de micro e pequeno porte (segundo informações da Gerência da Juceg), também representaram um pequeno crescimento da ordem de 0,87% nas empresas de sociedade limitada, o que não aconteceu nas empresas individuais que reduziram suas aberturas em 51,1% neste período.

Tabela 2.3 - Constituições de empresas por tipo jurídico em Goiás. 1980 a 2001.

Ano	Total	Firma individual	Sociedade anônima	Sociedade limitada	Cooperativas	Outras
1980	9.163	5.616	25	3.511	9	2
1981	7.338	4.206	18	3.104	9	1
1982	8.558	4.386	20	4.143	8	1
1983	10.792	5.945	34	4.805	6	2
1984	11.055	5.929	16	5.096	13	1
1985	12.819	7.416	8	5.358	8	2
1986	21.776	12.500	18	9.239	14	5
1987	16.335	9.393	13	6.911	16	2
1988	15.003	8.793	10	6.162	35	3
1989	15.427	8.617	18	6.774	17	1
1990	17.409	9.213	14	8.159	19	4
1991	16.790	7.728	5	9.029	19	9
1992	14.423	6.648	12	7.750	8	5
1993	15.755	7.583	16	8.132	21	3
1994	15.075	7.018	8	8.024	17	8
1995	14.790	6.940	15	7.819	15	1
1996	14.626	7.049	22	7.525	29	1
1997	16.871	7.525	14	9.303	29	0
1998	15.296	6.757	6	8.512	21	0
1999	16.519	6.653	33	9.805	22	6
2000	12.716	4.409	13	8.230	61	3
2001*	13.018	5.248	15	7.670	76	9

* Dados de janeiro a agosto

Fonte: JUCEG, 2001.

2.1.4 Grau de mortalidade das empresas de micro e pequeno porte

A afirmação de que qualquer pessoa pode montar um negócio é um mito. Na realidade, montar um negócio é fácil, mas sobreviver e dar continuidade a ele, com prosperidade, não é uma tarefa simples de ser executada.

A forte crença nesse mito aparenta ser um dos principais motivos que justifica o quadro de mortalidade envolvendo as empresas de micro e de pequeno porte no Brasil. A vontade de ter o próprio negócio e a liberdade para trabalhar por conta própria pode representar o fim de antigos sonhos, construídos ao longo da vida, se não houverem determinados critérios para criação e gestão do negócio.

O SEBRAE-SP – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – realizou nos meses de junho e julho de 1999, uma pesquisa de campo, com 509 empresas, na qual aparecem consolidadas a taxa de mortalidade das empresas de todo o Estado de São Paulo, os indicadores de mortalidade discriminados por setores de atividade econômica e as prováveis causas para essa mortalidade.

A pesquisa mostra que a mortalidade atinge 35% das empresas no primeiro ano de vida, enquanto no segundo ano o percentual acumulado é de 46%, e no terceiro ano este percentual atinge o total de 56%. Isso quer dizer que de todas as empresas de micro e de pequeno porte que abrirem este ano, espera-se que mais da metade fechem antes de completar em o terceiro ano de atividade.

A taxa de mortalidade é maior nas empresas do segmento comercial, com 39% já no primeiro ano de existência, 51% no segundo ano e 59% no terceiro ano. Já as empresas do segmento de prestação de serviços, a mortalidade se revela inferior, tendo sido registrada a

taxa de 30% para o primeiro ano, 37% no segundo e 49% no terceiro ano, ou seja, dez pontos percentuais inferiores ao segmento do comércio.

Das empresas extintas, 70% justificaram que a identificação de oportunidades foi o primeiro motivo para constituírem seu próprio negócio. Como segundo motivo 36% apontaram a experiência prévia (conhecimento técnico ou profissional sobre o tipo de negócio pretendido) e 21% justificaram sua entrada devido a disponibilidade de capital para investimento, 58% delas não possuíam experiência prévia na atividade selecionada, contra 32% daqueles que alcançaram o sucesso. As empresas que não alcançaram sucesso informaram que consumiram, em média, seis meses estudando o negócio (pesquisa empírica, dados de revistas técnicas ou consultas em instituições de apoio ao empreendedor) antes de abri-lo, contra 10 meses daqueles que alcançaram o sucesso. Quanto ao processo de planejamento, 77% das extintas informaram que fizeram ação de planejamento de avaliação da mão-de-obra (a disponibilidade para o trabalho e números de pessoas necessárias para auxiliar no novo empreendimento) e 72% delas buscaram informações sobre os aspectos legais do negócio, mas notou-se um baixo percentual de preocupação com o volume de vendas necessário à manutenção do negócio (59%), denunciando ausência de fluxo de caixa. Sobre como identificaram os potenciais clientes, 42% dessas empresas informaram que utilizaram a experiência anterior do empresário e 35% informaram que pesquisaram o mercado para conhecer melhor sua clientela. Cerca de 33% delas disseram que possuíam experiência anterior à abertura do negócio e 39% informaram que pesquisaram o mercado.

A pesquisa mostra que a maior dificuldade das empresas de micro e de pequeno porte acontece no primeiro ano de existência. Cerca de 41% delas citaram a falta de capital de giro como a principal dificuldade no primeiro ano de atividade. A falta de crédito e o capital de giro aparecem em segundo lugar com 25%, enquanto 24% acusaram a carga tributária

elevada como a terceira causa para desistência do negócio, e 30% apontaram a falta de demanda.

A pesquisa mostra que 70% das empresas extintas tinham identificado uma boa oportunidade e haviam investido tempo e recursos financeiros antes da abertura do negócio. Esse tipo de estudo é considerado, pela pesquisa, como um fator de diferenciação, estando caracterizado como um ponto importante para a sobrevivência após o terceiro ano.

A experiência prévia ou o conhecimento da área no qual se quer atuar aumenta consideravelmente as chances de sucesso do empreendimento. É o que se pode salientar com base nos dados estatísticos informados pela pesquisa.

Apesar da pesquisa ter sido realizada em São Paulo, cabe ressaltar que, com a importância que esse estado tem dentro do cenário nacional, é possível identificar alguns dos motivos que levam grande parte das milhares empresas de micro e de pequeno porte, que anualmente são registradas nas Juntas Comerciais, a fechar as portas nos três primeiros anos de vida.

Em Goiás, de acordo com dados da JUCEG, o quadro de extinções registradas mostra que, no ano de 2000, em relação a 1999, houve um aumento de 33,35% do número de extinções de empresas, um total de 556 a mais em relação ao ano anterior. Os tipos de empresas que mais apresentaram extinções foram as de sociedade limitada, com 38,60 % superior à média em 5,25 %. Já as empresas individuais registraram a redução de 29,46%.

O número de falências e mortalidade das empresas do segmento cresce ano a ano. Apesar disso, segundo a JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo – essa realidade não existe oficialmente, uma vez que, com a crise, os empresários não têm dinheiro para fechar legalmente as portas e apenas encerram suas atividades.

A estabilidade, no entanto, caracteriza-se na empresa cooperada que conforme a tabela 2.3, apresentou, no ano de 1999, o registro de 22 empresas e, no ano de 2000, 61

empresas; um acréscimo de 205% em relação ao ano de 1999. Este mesmo segmento de empresa apresenta também a diminuição do número de extinção, com 3 empresas extintas em 1999, e 2 empresas no ano de 2000, diferente da situação das empresas do tipo jurídico sociedade limitada e firma individual, conforme tabela 2.4, que apresentaram aumento no número de extinção de empresas.

Tabela 2.4 - Extinções de empresas por tipo jurídico em Goiás. 1993 a 2001.

Ano	Total	Firma individual	Sociedade anônima	Sociedade limitada	Cooperativas	Outras
1993	804	452	01	350	-	01
1994	816	446	-	367	02	01
1995	801	440	-	360	-	01
1996	764	410	-	353	01	-
1997	703	349	02	352	-	-
1998	1.000	508	04	485	03	-
1999	1.667	818	09	836	3	1
2000	2.223	1.056	06	1.159	2	-
2001*	1.637	213	2	218	-	-

* Dados de janeiro a agosto

Fonte: JUCEG, 2001.

2.2 A consultoria e o consultor de empresas

× A consultoria empresarial é definida por Oliveira (1996) como: “O processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, o controle direto da situação”.

× De acordo com Weinberg (1990), consultoria pode ser definida como a “arte de influenciar pessoas que nos pedem para fazê-lo”. Quando as pessoas desejam ou temem algum tipo de mudança, procuram conselhos, de uma forma ou de outra.

Peter Block, ao assinar o prefácio do livro “A Vocação de Consultor”, afirma que “consultor é uma profissão perigosa porque além da integridade, a profissão de consultor enfrenta o desafio de ligar o abstrato ao concreto”. Ao se utilizar essa argumentação como referência, remete-se à situação presente que verifica o número crescente de profissionais nessa nova atividade que, após alguns anos de carreira de gestão empresarial, tem buscado a consultoria como uma nova possibilidade de trabalho. Em outros casos, essa atitude não é somente uma questão de opção, mas é, na verdade, a única possibilidade de uma nova profissão frente ao desafio do desemprego ou até mesmo à manutenção dos ganhos anteriores. Esta é a atual situação da consultoria e de seus profissionais.

✕ Quanto ao trabalho do consultor, ele também busca promover discussões para que a empresa crie mecanismos de mudanças ambientais capazes de produzir ferramentas para estudos ambientais e implementações estratégicas, como mostra a figura 2.1.

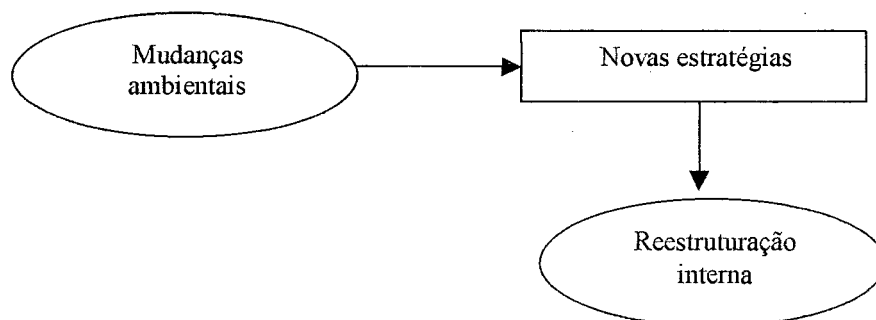


FIG. 2.1 – A lógica do modelo de Ansoff

Fonte: Ansoff, 1998.

Porém, o que se deve ressaltar é a importância do conhecimento da história da organização, a cultura organizacional e a capacidade de mudança dela frente a novos desafios apresentados pela intervenção de um trabalho de consultoria ou até pela aceitação de novos métodos organizacionais. Para tanto, essa história auxiliará na tomada de decisão, facilitando

o entendimento dos procedimentos já existentes frente à perspectiva de novos modelos e intervenções organizacionais. Complementa-se a essa importante visão sobre os aspectos importantes para uma consultoria de sucesso, a afirmação de Bellman (1993) de que, “lidar com assuntos organizacionais, dia após dia, e gradualmente, distorce a perspectiva sobre o que realmente conhecemos”.

XHoltz (1997) diz que a necessidade de consultores acontece devido a crescente complexidade da sociedade, tanto no sentido tecnológico quanto no sócio-político. Esses indivíduos em todas as posições sociais encontram cada vez mais dificuldades em enfrentar as complexidades modernas sem o auxílio de diferentes especialistas.

O serviço de consultoria, anteriormente exclusivo das grandes organizações, está hoje democratizado, em parte graças às instituições como o SEBRAE, que nos últimos anos fortaleceram as empresas de micro e de pequeno porte, comprometendo-se com o desenvolvimento econômico e organizacional dessas empresas, tentando torná-las competitivas. É no trabalho de consultoria que o SEBRAE disponibiliza ao gestor a possibilidade de conhecer novas técnicas administrativas que farão diferença no mercado empresarial, cada vez mais competitivo e seletivo.

Compreender esse momento empresarial e destacar as empresas de micro e de pequeno porte frente às novas oportunidades são os objetivos norteadores dos consultores, que necessitam de posições claras sobre o plano de metas de cada empresa e da possibilidade de apoio para o seu desenvolvimento.

✧Empresas contratam consultores para modernizar a organização, resolver um problema estrutural ou até mesmo para a deliberação de algum aspecto societário. É importante também o papel do consultor para o atendimento e para a implementação de novos procedimentos internos, requisitos prioritários para o retorno dos caminhos das estratégias da organização. Essa “intervenção”, inicialmente planejada para a reorganização do caminho,

segue pela retomada do plano de desenvolvimento e pela implementação de ações que permitirão à empresa possuir diferenciais competitivos. O trabalho de consultoria é priorizado em função das expectativas do cliente, mesmo que em vários momentos tenha seguido os caminhos apontados pelo consultor. Tudo isso graças à habilidade e ao conhecimento profissional do consultor, que serve de apoio ao cronograma de atividades estabelecidas em parceria com a organização e seus gestores.

Mesmo com toda essa responsabilidade, Holtz (1997) afirma que não importa que opinião o consultor tenha a respeito de sua prática, pois o mesmo não poderá controlar o modo como um cliente em perspectiva perceberá seus serviços. A verdade é que a consultoria empresarial surge como um problema especialmente do consultor, que por sua vez não acredita que aquele trabalho também seja seu, se ausentando do compromisso de sucesso do projeto de consultoria, dispondo à organização da implementação e a este consultor somente o acompanhamento das fases e metas atingidas pela organização.

O trabalho de desenvolvimento de habilidades para consultoria, do Programa Multiplicar Estadual, criado e gerido pela Fundação Dom Cabral, preocupou-se inclusive com a criação de um modelo de análise de consultoria, capaz de nortear e conduzir as intervenções do consultor na organização através de estágios, conforme quadro 2.1.

Quadro 2.1 - Os estágios da consultoria

1. Contato inicial com a organização do cliente;
2. Definição da relação, contrato formal e contrato psicológico;
3. Seleção de um ambiente e de um método de trabalho;
4. Reunião de informações e diagnóstico;
5. Intervenção;
6. Retração do envolvimento;
7. Conclusão.

Fonte: Fundação Dom Cabral, 2001.

Na implementação das ações, a instituição reporta a necessidade de segmentar esse trabalho em dois ciclos. No primeiro ciclo, conforme o quadro 2.2, estabelece-se o início do trabalho de consultoria, estando retratado por um conjunto de atividades que visam atender as primeiras ações da consultoria que, para a Fundação Dom Cabral, é a identificação do problema, ou seja, o objetivo principal da consultoria.

Quadro 2.2 - Modelo de solução coletiva de problemas - Primeiro ciclo

1. Formulação do problema;
2. Elaboração de propostas para a solução;
3. Antecipação das conseqüências das soluções propostas, ou teste das soluções e sua avaliação antes da tomada de qualquer ação.

Fonte: Fundação Dom Cabral, 2001

O segundo ciclo refere-se às atividades complementares da consultoria, destinadas a implementar o conjunto de ações delimitadas pela consultoria como intervenções, conforme quadro 2.3.

Quadro 2.3 - Modelo de solução coletiva de problemas - Segundo ciclo

1. Planejamento da ação;
2. Subdivisão da ação em estágios;
3. Avaliação das conseqüências, que geralmente reconduz ao ciclo da definição do problema.

Fonte: Fundação Dom Cabral, 2001.

Complementam o modelo de solução coletiva de problemas as habilidades do profissional em consultoria, que imputa ao profissional o conhecimento dos recursos organizacionais e técnicos, os quais estão relacionados à implementação de um trabalho ao

mesmo tempo formativa e de aprendizado. Isso tudo graças à inter-relação do saber do consultor com o conhecimento dos colaboradores da organização.

O trabalho, no entanto, é oportunizado pela troca de experiências entre os agentes do processo de consultoria, consultor e colaboradores da organização.

Para melhor identificar essa inter-relação, a Fundação Dom Cabral apresenta a figura 2.2.

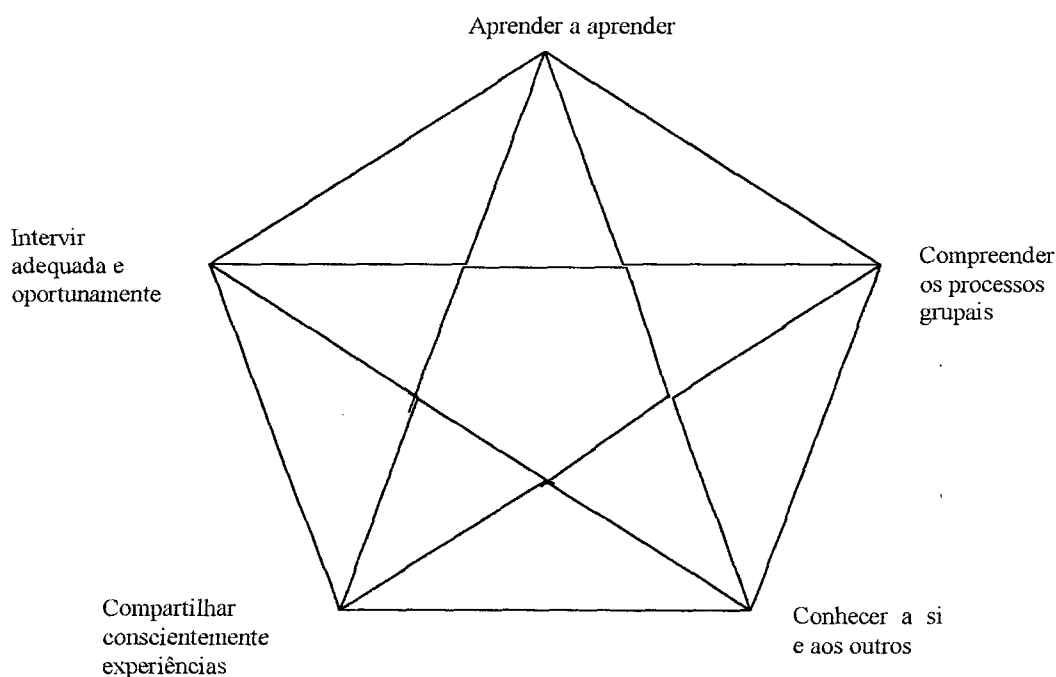


FIG. 2.2 – Habilidades consultivas

Fonte: Fundação Dom Cabral, 2001.

Para realizar uma consultoria eficiente, relaciona-se um conjunto de tarefas primárias e informações importantes ao consultor, direcionando este a obrigatoriedade de conhecer e interligar as suas intervenções aos sistemas-clientes (referência aos sistemas de gestão da organização a ser atendida pelo consultor, com as particularidades culturais da empresa, os quais deverão ser analisados pelo consultor e considerados no momento de

intervenção na empresa, não devendo ser ignorados pelo consultor sob pena de perder o comprometimento dos colaboradores e a garantia do sucesso do trabalho).

Considerando cada tarefa como uma parte do planejamento e da efetivação da consultoria, ao consultor cabe a todo o momento o profissionalismo para executar o trabalho de acordo com as necessidades do cliente. O consultor deve se orientar pelas informações do quadro a seguir, apresentado pela Fundação Dom Cabral com um tratamento do autor, no quadro 2.4.

Quadro 2.4 - Implicações das tarefas primárias para a atividade de consultoria

1. A aderência às tarefas primárias pelos colaboradores da organização minimiza as probabilidades de manipulação pelos clientes e consultores;
2. Verifique se há uma congruência entre a atividade de intervenção eficaz e os sistemas-clientes eficazes;
3. Tarefas primárias são usadas como critérios para selecionar sistemas-clientes;
4. As tarefas são relacionadas tanto ao avanço do conhecimento básico quanto para a prática.

Fonte: Fundação Dom Cabral, 2001.

2.3 O serviço de consultoria observado no SEBRAE-GO

O modelo de consultoria empresarial que se observa no SEBRAE-GO procura resgatar o comprometimento do empresário a partir do desenvolvimento do trabalho de uma consultoria externa, o qual relaciona a sua participação não somente na tarefa de prestar informações a respeito da empresa, mas também na tentativa de implementar as recomendações da consultoria. O SEBRAE-GO, na tentativa de explicitar esse comprometimento do empresário, busca enfatizar que a consultoria é realizada a quatro mãos, duas do consultor e duas do empresário. O primeiro, com a responsabilidade técnica de

organizar informações e, a partir delas, estabelecer um plano de trabalho capaz de solucionar ou minimizar problemas. O segundo, na responsabilidade de viabilizar os recursos necessários para efetivar as atividades desenhadas pela consultoria, torna-as eficientes na gestão da organização.

A particularidade do trabalho de consultoria empresarial em empresas de micro e de pequeno porte é enfatizada por Azevedo et al (1999), que relatam que o executivo principal poderá ser também a única pessoa na empresa, isto é, a empresa, neste caso, só possui uma pessoa para responder por todas as tarefas de gerenciamento e efetivação das ações de consultoria. Mesmo assim, prossegue afirmando que as funções básicas exigidas em uma microempresa ou em uma empresa de pequeno porte são as mesmas de uma empresa gigantesca, não havendo mudanças, mas sim, proporções diferentes.

A dificuldade, no entanto, é estabelecer a amplitude, a complexidade e o volume das informações necessárias para o trabalho de consultoria na organização. Nas empresas de micro e pequeno porte, essas informações fazem parte das rotinas organizacionais, as quais, depois de identificadas, estarão presentes no programa de trabalho da consultoria e no plano estratégico da organização, sendo congruentes às necessidades da empresa e, também, à dimensão das ações de consultoria, sob pena de perda de foco ou ações antagônicas. Como exemplo, pode-se citar as atividades mercadológicas, como P&D (Pesquisa e desenvolvimento) e a Logística, as quais têm que ser muito mais estratégicas do que simplesmente um departamento ou uma coordenação existente na estrutura organizacional, pois as funções a serem desenvolvidas nos órgãos ou nas empresas de micro ou de pequeno porte são realizadas pelo gestor da organização.

Para Azevedo et al (1999), o trabalho de consultoria está voltado às necessidades da empresa e busca desenvolver um novo trabalho direcionado ao cliente contratante em particular, podendo esse trabalho ser caracterizado nos seguintes aspectos:

a) Quanto à estrutura:

- *Consultoria de pacote*: o fornecedor já possui um modelo de consultoria pré-estabelecido, utilizando os mesmos processos e procedimentos para todos os clientes;
- *Consultoria caso a caso*: procura atender as necessidades através de métodos já experimentados em outras empresas, adequando-os à realidade e à individualidade da organização atendida;
- *Consultoria coletiva*: visa prevenir problemas futuros, o atendimento é realizado em reuniões em grupos de empresários do mesmo segmento ou de segmentos semelhantes.

b) Quanto à dimensão:

- *Consultoria especializada*: voltada a atender às necessidades específicas da organização;
- *Consultoria generalista*: abrange todas as atividades da empresa, promovendo integração entre as áreas de atuação.

c) Quanto ao modelo:

- *Modelo de compra*: define uma ou mais áreas deficientes que necessitam ser incrementadas ou modificadas;
- *Modelo médico-paciente*: realiza-se o diagnóstico faz-se o exame e determina-se um programa-projeto a ser implementado por um conjunto de consultores em um determinado setor ou setores da empresa;
- *Consultoria de procedimento*: ajuda o empresário cliente a perceber, entender e agir no que se refere a fatos e processos que ocorrem no ambiente empresarial.

O conhecimento total dos problemas da organização pelo consultor não garante a totalidade das ações corretivas necessárias ao desenvolvimento de um plano de consultoria, pois o trabalho de consultoria retrata as opções apresentadas pelo cliente que, conforme a sua

capacidade financeira e as suas considerações de prioridade, afirma o tipo de consultoria desejada. Por esse motivo, há sempre a necessidade de realização de mais de um trabalho de consultoria, estando esses novos trabalhos relacionados a um plano específico aceito e elaborado pelo consultor juntamente com a organização.

2. 4 A estratégia na consultoria empresarial

No contexto atual de competição e mercado, as organizações se posicionam em favor de uma estratégia que produza maior competitividade para que elas permaneçam o maior tempo possível no mercado. Entretanto, administradores acreditam que fazer as coisas de maneira correta garante a posição da sua empresa num mercado cada vez mais competitivo. O que Porter (1991) afirma, é que esse pensamento não garante mais nada, pois é, na verdade, um passo desnecessário, visto que o ideal para as organizações é fazer as coisas corretas de modo correto. Ao contrário do que a maioria pensa, as principais falhas não se dão somente ao nível macro da condução geral das atividades empresariais. No mundo moderno, o mais importante para as empresas é atender às suas vocações reais e fazer aquilo para a qual estão realmente preparadas. Muitas vezes o problema principal está no nível micro, na definição do produto ou do serviço em si, na sua distribuição, na propaganda, no preço e na posição, pois atualmente a inovação é o contexto chave dentro de qualquer estratégia. Esta estratégia deve promover ações de competitividade para a empresa fazer frente a uma tremenda igualdade no mercado, tanto de produtos e empresas como de *marketing*.

Além de enfatizar que a estratégia é a definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para se chegar até lá, nas abordagens de consultoria para empresas de micro e pequeno porte é necessário também atentar para o ramo de negócios no qual a empresa atua. Isso é tudo para não criar um conjunto de opções diferentes de suas finalidades

organizacionais, o que certamente oneraria em muito a gestão financeira da empresa e em curto espaço de tempo não produziria um acréscimo de receitas. Assim, o novo destino para as empresas de micro e pequeno porte está nos avanços tecnológicos dos processos de produção que, aliados ao conhecimento e à oportunidade de novos empreendimentos, não somente atendem aos interesses do empreendedor, mas também às necessidades dos clientes compradores.

2.4.1 Formulação de estratégias

A tomada de decisão de formulação de uma estratégia dentro de uma empresa se dá a partir do desejo dessa empresa em se tornar mais competitiva no mercado em que está ou na sua inserção em outro mercado.

A figura 2.3, conforme Tavares (2000), demonstra as questões relacionadas à formulação e implantação de estratégias:

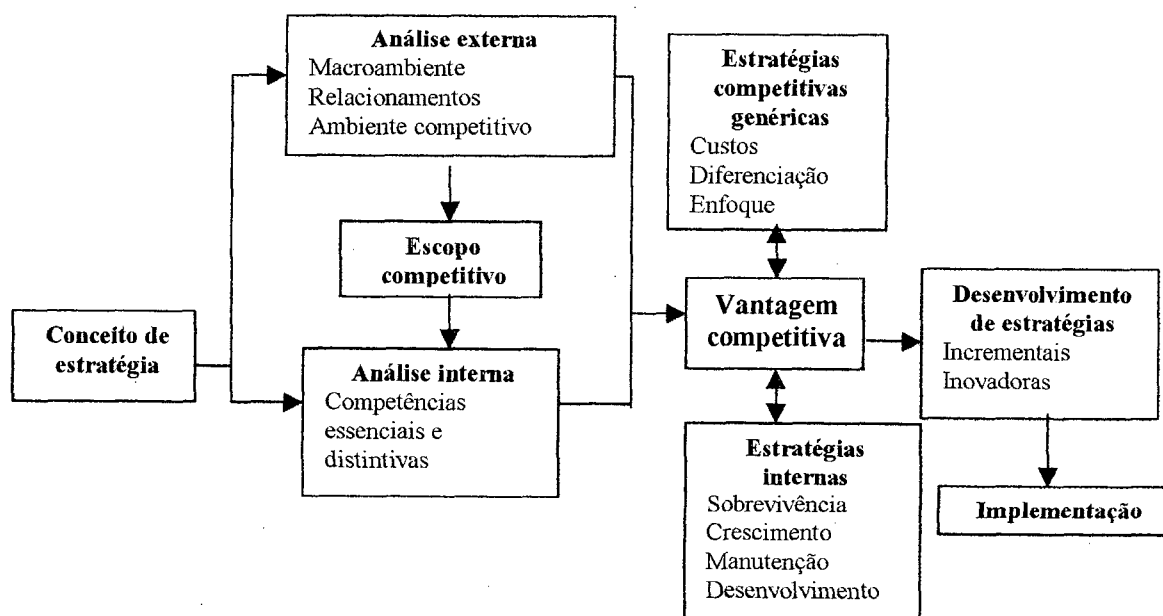


FIG. 2.3 -Formulação e implementação de estratégias

Fonte: Tavares, 2000.

Segundo Tavares (2000), para que uma estratégia seja formulada e implementada com êxito, é necessário que se realize estudos para o conhecimento dos dois ambientes cruciais nesse processo:

a) *o ambiente externo*, onde deverá se ter a compreensão de como as forças externas afetam as empresas e as demais organizações onde deverá conhecer todas as suas habilidades para incrementá-las, se necessário, ou terceirizá-las;

b) *o ambiente interno*, que revelará o grau de competências essenciais e distintivas.

Devem ainda existir testes de coerência com as dimensões externas e internas estudadas, para que se obtenha a opção estratégica considerada ótima para cada situação, considerada como vantagem competitiva, conforme o autor acima citado:

A vantagem competitiva deve permitir que a empresa estabeleça em que extensão enfatizará a estratégia incrementalista, destinada a otimizar os resultados em mercados atuais e a estratégia inovadora, destinada a buscar novas oportunidades em sua concorrência pelo futuro.

A) Análise do ambiente externo

Macroambiente – A definição de uma estratégia depende do conhecimento de forças ambientais que afetem ou possam vir a afetar a empresa e os demais componentes do escopo competitivo.

Relacionamentos – É necessário que haja a compreensão das habilidades que a empresa e os concorrentes dominam bem. Deve-se localizar as atividades que são desenvolvidas com maior competência do que os outros e as que os outros fazem com mais eficiência. Elas devem ser desenvolvidas, terceirizadas ou ter as regras mudadas para que se tornem desnecessárias.

Ambiente competitivo – A empresa deverá compreender os padrões competitivos do mercado. Deve procurar a identificação e a interpretação dos sinais emitidos pela

concorrência, levantamento de informações sobre a concorrência atual e potencial, como demonstrado na figura 2.4.

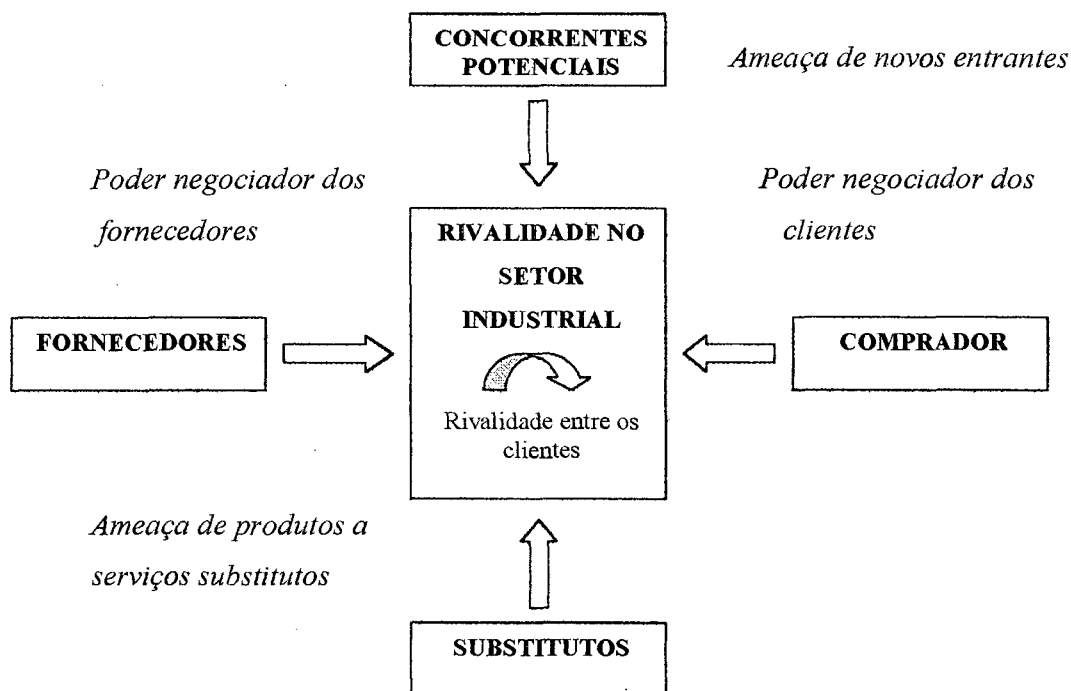


FIG. 2.4 - Forças competitivas Porter

Fonte: Porter, 1996.

B) Análise do ambiente interno

Conforme Tavares (2000), a análise do ambiente interno revelará o grau de competências essenciais e instintivas, se as pessoas envolvidas estão comprometidas com o objetivo proposto e se há liderança que possa levar a estratégia ao sucesso.

Como o conhecimento é o fator de maior relevância e torna-se rapidamente obsoleto, deve-se buscar a ampliação da capacidade de aprendizado das pessoas a sua aplicação produtiva, instituindo juntamente com as ações de consultoria trabalhos de qualificação, treinamento e estudos da organização.

Esse estudo, de acordo com Tavares (2000), proporcionará uma visão para que a empresa estabeleça seu escopo competitivo baseado em suas potencialidades, criando estratégias genéricas que obtenham:

- liderança de custo, tendo economia de escala, tecnologia patenteada, matérias-primas e outros fatores;
- diferenciação, através de uma cultura que estimule a inovação, trabalho em equipe e individual e propensão em assumir riscos;
- enfoque, escolhendo o ambiente competitivo em que se quer atuar;
- decisão de escolha, não podendo ficar no meio termo, pois se a empresa não fizer escolhas, não alcançará o sucesso;
- sustentabilidade, que difere no tempo e, segundo as peculiaridades apresentadas em cada mercado, pode correr riscos aos quais estão sujeitos a cada uma das estratégias escolhidas, como apresenta Tavares no quadro 2.5.

Quadro 2.5 – Riscos na estratégia escolhida

Custos	Diferenciação	Enfoque
Liderança no custo não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes imitam • Tecnologia muda • Outras bases para esse tipo de liderança se desgastam 	Diferenciação não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes imitam • Bases para a diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores • A diferença de preços é maior do que a diferença percebida de qualidade 	O enfoque é colocado em risco: <ul style="list-style-type: none"> • A estratégia é limitada • O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais • A estrutura deteriora • A demanda é limitada

Fonte: Tavares, 2000.

As estratégias genéricas devem ser articuladas com a interna, pois é dessa articulação que resultará a vantagem competitiva. Uma estratégia formulada com base no conhecimento dos meios externo e interno deverá ter sustentabilidade, que poderá variar de acordo com seus custos, diferenciação e enfoque.

Quanto às estratégias internas elas, demonstram que a realidade externa deve ser confrontada com a interna, permitindo, assim, que a empresa defina sobre qual delas proporcionará a competição pretendida, através das estratégias mais usuais, que são:

- a sobrevivência, quando a empresa corre o risco de extinção;
- o crescimento, quando a empresa não atende satisfatoriamente sua demanda;
- a manutenção, quando o investimento para expansão maior que os benefícios a serem obtidos;
- o desenvolvimento do capital intelectual e os recursos tecnológicos da empresa.

O interesse básico da estratégia é a obtenção da vantagem competitiva, que é resultante da posição estabelecida, a partir do escopo escolhido e do nível da competitividade.

2.4.2 Implementação de estratégias

Quando já se conhecem os ambientes externo e interno, já se identificou o escopo do negócio, a vantagem competitiva buscada e as competências essenciais e distintas, atingi-se o ponto de implementação desta estratégia, que poderá ser:

- *incrementalista*, que decorre do incremento dos negócios atuais, da correção, da extensão ou otimização, e poderá ser aplicada a partir das seguintes estratégias: *produtos atuais em mercados atuais*, ou seja, uso mais intensivo do produto por seus consumidores atuais; *novos mercados para seus produtos atuais*, isto é, a busca de novos mercados para

seus produtos; *produtos novos para os mercados atuais* (criação de novos produtos), e *produtos novos para novos mercados* que, conforme Tavares (2000), representam maiores riscos;

- *de inovação*, que pode ser recomendável para soluções de problemas de baixo potencial de crescimento, de produtos em mercados já maduros, com excesso de disponibilidade de recursos e riscos existentes nos mercados atuais. Deve estar vinculada a dois conceitos: previsão (estimativas de onde se pretende chegar e adequação) e competências essenciais e distintivas para a exploração adequada das oportunidades percebidas.

2.4.3 Custos em empresas de micro e pequeno porte

Para Azevedo et al (1999), as empresas de micro e de pequeno porte necessitam conhecer melhor seus custos para assim definirem seus preços, pois a formação e a administração dos preços são itens importantes para a diferenciação da organização no mercado e, por consequência, para atingir o lucro desejado.

A implantação de um método de formulação de custos pela empresa molda a conduta estratégica da organização no que diz respeito à gestão financeira e ao conhecimento das características de produção e comercialização. A organização pode identificar e escolher um método mais apropriado para formação e administração de seus custos. Obviamente o método escolhido será aplicado também nas ações de planejamento e gerenciamento das finanças da organização, estando interligado ao elenco de estratégias para fixação no mercado.

Martins (1998) relaciona os métodos de custeios mais usuais para a elaboração do preço de venda; são eles:

O *método de custeio por absorção*, que é caracterizado pela apropriação de todos os custos fixos e variáveis, aplicados especificamente sobre a produção, não envolvendo num primeiro instante os demais custos indiretos de fabricação (CIF), bem como outras despesas inerentes à comercialização de administração, posteriormente agregados através de um processo de rateio que é normalmente definido pela empresa;

O *método de custeio variável*, que consiste na separação dos custos fixos e variáveis, onde só são alocados ao produto os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado;

O *método de custeio padrão*, que subdivide-se em custo padrão ideal e custo padrão corrente. O primeiro é entendido como sendo o custo de fabricação de um determinado item, ou seja, o valor conseguido com o uso das melhores matérias-primas possíveis, com a mais eficiente mão-de-obra, a 100% da capacidade da empresa e sem nenhuma parada por qualquer motivo, exceto as programadas para a manutenção preventiva. Portando, o custo padrão ideal seria um objetivo da empresa a longo prazo, e não a meta fixada para um determinado mês ou período desejado. Já o segundo considera algumas ineficiências da empresa, só excluindo aquela que a empresa julgar ser sanada de imediato;

O *método de custeio ABC*, que consiste em minimizar as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos, como ocorre nos métodos anteriores. Para tanto, o método ABC utiliza-se da apropriação dos custos baseado no aspecto hierarquizado dos fatores de departamentalização, atividades e processos envolvidos na fabricação. Para a escolha e implementação de um método, deverá identificar também a natureza dos custos fixos, os quais existem independentemente da fabricação ou não desta ou daquela unidade, e acabam presentes no mesmo montante.

A implantação de uma estratégia de custos tem sua importância pela obrigatoriedade da organização em definir o modelo de cálculo e administração dos seus valores de produção e comercialização.

É importante para o sucesso dessa estratégia o acompanhamento do processo de gestão dos custos, pois no decorrer da implementação de um dos métodos de custeio haverá a necessidade de realizar ajustes, podendo alocar mais custos em um produto do que em outro. Isso é para minimizar o efeito de apropriação dos custos fixos e, assim, obter valores mais próximos dos mercados, evitando distorções que possam transformar um produto rentável em um não rentável, ou transformar em superavitário em deficitário, e vice-versa.

2.5 Qualidade e Serviços

2.5.1 Qualidade

Através de estudos ou até mesmo das práticas empresariais, autores procuraram conceituar qualidade segundo suas observações, relacionando a importância da qualidade com o desenvolvimento das empresas. Colaboram também com a descrição de ações que venham garantir o sucesso das organizações. Para Feigenbaum (1951. Apud. Souza, 2000), a definição de qualidade é: “A composição total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção de um produto ou serviço através das quais o mesmo produto ou serviço, em uso, atenderá às expectativas do cliente”.

Essa qualidade, assim descrita, está relacionada a uma conciliação de ações que acolhem as expectativas do cliente e da empresa. Ao mesmo tempo sugere uma interação das unidades organizacionais para garantir o serviço ou o produto.

Para Crosby (1990), o conceito de qualidade compreender a exatidão, o ato de

fazer certo na primeira vez, a busca do defeito zero. Com o conceito de Crosby sobre qualidade, pode-se identificar a unificação de processos na organização, reportando a importância de processos anteriores a execução de um serviço ou um produto. Essa mesma argumentação propõe a eficácia dos processos, ou das fases operacionais, das organizações como elemento imperativo para o desenvolvimento organizacional e manutenção da qualidade desejada.

Em Juran (1990), observa-se que a qualidade também, organizacional, pois ela pode ser identificada nas diversas áreas da organização e retrata a eficiência nas ações desenvolvidas pela empresa, propondo o planejamento, o controle e o aperfeiçoamento do produto que, para Juran, incorpora também o serviço. Para o autor, “qualidade é a adequação ao uso, isto é, o nível de satisfação alcançado por determinado produto no atendimento aos objetivos do usuário, durante o uso”.

Segundo Deming (1990), qualidade está relacionada à satisfação do cliente, propondo a realização de atividades que venham a construir a qualidade, não simplesmente ações de inspeções ou identificações de não conformidades de processos.

De acordo com Tebol (1991), a qualidade está na capacidade de satisfazer as necessidades tanto na hora da compra quanto durante a utilização dela, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e sendo melhor do que os concorrentes. Para o autor, a organização deve apresentar a qualidade como fato competitivo de diferenciação de produto.

Garvin (1992) utiliza os enfoques para detalhar os atributos da qualidade; ao todo, cinco possíveis enfoques são necessários para definir “qualidade”. O primeiro enfoque, denominado enfoque transcendental está relacionado aos aspectos filosóficos e à excelência absoluta; o segundo é baseado no produto e nas características quantitativas e qualitativas dele; o terceiro direciona-se ao usuário, através da adequação ao uso e à satisfação do consumidor; o quarto relaciona-se com a fabricação do produto juntamente com a

conformidade dos processos; o quinto relaciona-se com os custos e os preços dos produtos.

Para definir qualidade, Grönroos (1995) relaciona os aspectos técnicos e funcionais do produto com a imagem e influência da empresa perante o cliente e suas expectativas, da mesma forma que contribui para a decisão de compra e a oportunidade de implementação de ações de marketing.

Para Souza (2000), em termos estratégicos, a melhor abordagem é aquela que integra a qualidade com custos e preços. O mesmo autor sugere uma forma de integrar essas definições e facilitar a operacionalização do conceito.

O que percebe-se é uma necessidade de enfatizar nas organizações a importância de cada vez mais praticarem qualidade, pois, conforme Juran (1990), “esta é a ação que diferencia produtos e serviços no mercado, e ao mesmo tempo atende às necessidades e, conseqüentemente, leva a um aumento da satisfação do cliente”.

Souza (2000) esclarece que para a definição de qualidade é necessária a identificação das dimensões que a compõem, já que a qualidade é “multi-facetada”, composta por um conjunto de atributos que, em diversas proporções, promovem a satisfação do cliente em relação a um determinado serviço ou produto.

Segundo Garvin (1992), a qualidade possui oito dimensões, as quais podem ser identificadas em produtos físicos, quando elas são dimensões se relacionadas, podem ser assim representadas:

- *Dimensão tecnológica*, corresponde ao desempenho, aos complementos e conformidade.
- *Dimensão temporal*, corresponde à confiabilidade e à durabilidade;
- *Dimensão psicológica*, corresponde à ética e à qualidade percebida;
- *Dimensão contratual*, corresponde à assistência técnica e às garantias de dimensão ética.

Berry e Parasuraman (1992), tratando exclusivamente de qualidade em serviços, apresentam outras dimensões para identificar a eficiência na gestão de uma organização que pretende possuir um programa de melhoria contínua da qualidade.

- *Aspectos tangíveis*: caracterizados por fatores físicos do serviço que normalmente estão relacionados às instalações, aos veículos, aos equipamentos ou até mesmo às aparências das pessoas;

- *Confiabilidade*: identificada através da habilidade em prestar o serviço contratado, apresentando precisão e consistência;

- *Responsabilidade*: relaciona-se com a criatividade, a agilidade e a presteza de fornecer um serviço o mais rápido possível;

- *Confiança*: a empresa e seus colaboradores devem dispor de credibilidade e conhecimento no serviço a ser prestado, isso para conquistar a confiança do cliente, eliminando possíveis riscos ou erros; está relacionada ao conhecimento, à cortesia e à competência de toda a organização prestadora do serviço;

- *Empatia*: cuidados e atenção individualizada, acessibilidade, comunicação na linguagem do cliente.

Para Tebol (1991), a qualidade do resultado é formada pelo desempenho e pelas características técnicas. Ela torna-se o ponto de conquista para as organizações que pretendem dispor de diferenças para conquistar clientes e ao mesmo tempo ganhar dos concorrentes.

Estes esforços se relacionam com a agilidade do tempo de resposta, a conformidade nos processos, as especificações do serviço e a interação do cliente com a empresa e o próprio serviço. Para Tebol (1991), essas são as dimensões determinantes que diferenciam o serviço diante da concorrência.

2.5.2 Serviço

Para Souza (2000), o segmento que mais tem crescido no mundo nas últimas décadas é o setor de serviços, ganhando importância em países cuja economia estava centrada nas atividades agrícola e industrial. Entre os diversos fatores que têm contribuído para o aumento na demanda de serviços, o autor destaca o desejo dos consumidores em melhorarem a qualidade de vida, o surgimento de novas tecnologias, a urbanização, a disponibilidade de mais tempo para o lazer, as mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e o aumento da sofisticação dos consumidores.

No Brasil, segundo Souza (2000), as estatísticas não se mostram diferentes da tendência mundial. Em relação à ocupação de mão-de-obra, o setor de serviços vem aumentando a sua participação. Em 1989, ocupou 50% da população em idade ativa, o que representou 60% do PIB (Produto Interno Bruto).

Pode-se considerar como serviço as experiências vivenciadas pelos clientes no momento do recebimento de uma determinada transação comercial. Essas experiências são identificadas pelas especificações acordadas entre os participantes da negociação e representam a efetividade do serviço contratado. Para Souza (2000), nesse tipo de negócio pode-se identificar mais riscos na compra do que na aquisição de um produto.

Para Oliveira (1994), o cliente tornou-se o destaque nas relações de atendimento e prestação de serviço. Sendo assim, pode-se perceber que o serviço ao cliente é o principal diferencial competitivo que uma empresa deve buscar, a fim de crescer e sobreviver no mercado. Segundo o autor, “o serviço aos clientes é um serviço essencial para a sobrevivência e a competitividade das empresas, no mundo de hoje, independente do ramo de atividade, porte da empresa e sua localização no mundo”.

Segundo Cobra (1992), para a caracterização de um serviço é necessário observar

quatro características importantes:

- *Intangibilidade*: aspecto relacionado à impossibilidade de tocar, provar, ouvir ou cheirar antes de serem comprados;
- *Inseparabilidade*: característica dos serviços que não podem ser estocados para a venda ao consumidor, ou seja, são feitos e consumidos no mesmo instante;
- *Variabilidade*: os serviços possuem maior número de variáveis, possuindo dependência com quem os realiza, onde e quando são realizados;
- *Perecibilidade*: os serviços não podem ser estocados.

Para Giansesi (1994), o conjunto de atividades da empresa que oferece serviços está relacionado às operações do dia-a-dia da organização. O mesmo autor orienta que “gerenciar serviço é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens, pois mais importante que conhecer essa diferença é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura”.

Identificadas as operações para a gestão dos serviços, Giansesi (1994) descreve as principais características especiais das operações de serviços, que são:

1. A intangibilidade dos serviços;
2. A necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade;
3. O fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

Para Andrassi (2002), “hoje, mais do que nunca, o setor de serviços está se revelando uma questão estratégica para a competitividade dos países em um mercado globalizado”. O mesmo autor esclarece que, apesar do reconhecimento das especificações entre os setores, uma análise mais profunda da questão constata que a diferenciação dos perfis da inovação tecnológica na indústria ou em serviços procedem, uma vez que a fronteira entre essas duas áreas está cada vez mais difusa. O ambiente competitivo no momento atual é muito

mais complexo e o trabalho nas empresas tende a ser executado da mesma maneira que há dez ou vinte anos. Segundo o autor, “é certo, porém, que a forma de se inovar na indústria e em serviços é diferente”. No que se refere ao fato da inovação tecnológica em serviços ser caracterizada pela utilização de tecnologia desenvolvida em outros setores, pode-se ressaltar que, nesse sentido, a inovação possui um cunho muito mais de transferência, absorção e adaptação de nova tecnologia do que de invenção de novos produtos e processos.

2.5.3 A obtenção da qualidade nos serviços

Cândido (1998) ressalta que o trabalho do SEBRAE não é somente um serviço destinado à melhoria da qualidade de um produto da empresa, mas também a forma de esclarecer ao empresário que através da qualidade ele pode obter resultados melhores para a organização, destacando:

- A segurança de mercado;
- A possibilidade de criação de novos negócios;
- A redução de custos;
- A conquista de novos mercados;
- O clima de incentivo, motivação e participação dos colaboradores e parceiros;
- O direcionamento da empresa para o cliente;
- A obtenção de retorno compensador.

O mesmo autor observa que o mercado em que atuam as empresas de micro e de pequeno porte é extremamente competitivo. Por isso, a empresa precisa fazer frente à concorrência, mantendo e ampliando sua lista de clientes, principalmente nos dias atuais, em

que o mercado cresce em qualidade e produtividade. Esse novo pensamento retrata a modernização do gestor que deve buscar o envolvimento, participação e a integração de todos os colaboradores, através de um relacionamento de parceria para que se sintam integrantes do negócio, gerando motivação e melhores condições de vida. Ao contrário do que normalmente se pensa, a qualidade não significa apenas a produção de um bem ou de serviço perfeito, mas sim a satisfação total do cliente, atendendo suas expectativas em prazos adequados, a preços competitivos e, se possível, sempre surpreendendo o cliente. Dessa forma, entender o significado do termo "qualidade" muito contribui para o sucesso da atividade empresarial.

Para Mattos (1992), é necessário que a organização possua uma relação de trabalho que respeite e incentive a diversidade das unidades organizacionais, de modo a descentralizar o poder de decisão para que os próprios colaboradores – gestores ou não – em suas respectivas áreas de atuação, identifiquem as necessidades e colaborem com alternativas de solução para os seus problemas.

Esse novo modelo que aproxima o colaborador das decisões também é qualidade, pois apóia no atendimento prestativo e ágil, que somente é conseguido quando a organização dispõe de um plano de treinamento que enfoque a excelência dos recursos humanos.

A empresa de micro e de pequeno porte que conhece as características do seu mercado-alvo e a força de seus recursos humanos desenvolve suas atividades com qualidade e possui maior chance de se sair bem no mercado e conquistar novos clientes. A empresa que possui essas características tem o poder de identificar, com maior precisão, as mudanças exigidas nesse mercado e conseguir, através dessa vantagem competitiva, novos clientes consumidores. Isso é fruto de um serviço com qualidade que atende às necessidades dos clientes.

Kotler (2000) afirma que a organização também deve dispor de um profissional reativo e pró-ativo, capaz de descobrir e produzir soluções que os clientes não solicitaram mas as quais respondem com entusiasmo quando atendidas suas necessidades.

Para Kotler (2000), são as seguintes necessidades dos clientes:

Necessidades declaradas - o cliente aponta de imediato seu desejo, como por exemplo: um produto mais barato;

Necessidades reais - melhor aproveitamento do produto, dos resultados da sua utilização em relação aos custos, ou seja, o custo benefício;

Necessidades não-declaradas - espera-se um bom atendimento e respostas imediatas e claras sobre o produto em questão;

Necessidades de “algo mais” - brindes ou outras negociações de descontos, fazem parte do desejo do cliente nesse momento;

Necessidades secretas - o cliente quer ser visto pelos amigos como um consumidor inteligente ao comprar aquele produto daquela empresa.

2.5.4 A avaliação da qualidade em serviço

Para Giansi (1994), qualidade de serviço pode ser entendida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por percepção do serviço prestado. Assim um ponto fundamental para a avaliação da qualidade do serviço é identificar que a primeira imagem da empresa perante seu cliente já caracteriza qualidade. Dessa forma manter essa imagem satisfatória e realizar atribuições de atendimento e encantamento do cliente é praticar serviço com qualidade, conforme figura 2.8.

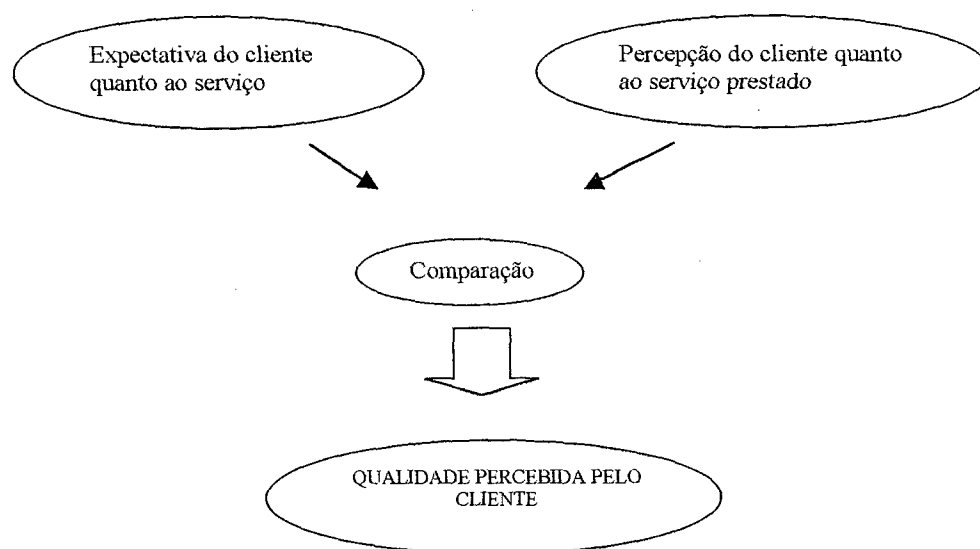


FIG. 2.8 - Qualidade em serviços

Fonte: Gianesi, 1994.

Para promover a qualidade esperada pelo cliente é necessário conhecer primeiramente a capacidade da empresa em proporcionar esse conjunto de serviços. Além disso, segundo Gianesi (1994): “deve-se cuidar para não cair na tentação de buscar a excelência em todos os aspectos ligados à qualidade, em nome de uma cultura de serviços exclusivamente voltados ao consumidor”.

Por consequência, é necessário desenvolver uma estratégia de operações que envolvam decisões referentes à estrutura e à infra-estrutura da organização de modo a focalizar as habilidades num conjunto de prioridades competitivas que sejam observadas pelo cliente *na hora da verdade*, mas que também proporcione na empresa resultados satisfatórios, do ponto de vista financeiro, econômico e organizacional.

Para Grönroos (1995), *na hora da verdade* significa:

A ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É o verdadeiro momento de oportunidade. No próximo momento a situação já terminou, o cliente já se foi e não há formas fáceis de agregar valor a qualidade percebida pelo serviço.

Segundo GIANESI (1994), normalmente no Brasil os consumidores acostumaram-se a conformar com serviços de baixa qualidade, tanto no setor público como no setor privado. A recorrente baixa qualidade de serviços, do ponto de vista do cliente, não garante somente problemas de consumo ou queixas sobre a qualidade do serviço recebido. Do ponto de vista da empresa consciente disso também pode representar oportunidades de diferenciar frente a concorrência e assim buscar um novo nicho de mercado.

O processo de garantia da qualidade dos serviços é ter certeza que ele melhora continuamente, de modo a manter uma distância competitiva segura de concorrência. Esse mesmo processo também deve ser gerenciado cuidadosamente, pois há diferença entre manter a qualidade na industrialização de manufaturas e compará-las comparado com sistemas de serviços, conforme descreve o mesmo autor.

Ao observar os aspectos de qualidade necessários para a excelência da qualidade do serviço, é importante identificar os fatores ganhadores de pedido de cada organização. Segundo o quadro 2.6 apresentado por GIANESI (1994), todos os aspectos possuem referências quanto a execução de um serviço e são de grande importância para empreendedores e gestores de empresas de micro e de pequeno porte.

Quadro 2.6 - Aspectos da qualidade de serviços avaliados pelos clientes.

Consistência	Conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores.
Velocidade de Atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido).
Atendimento / Atmosfera	Atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia e ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
Credibilidade / Segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outro consumidores).
Custo	Fornecer serviços de baixo custo.

Fonte: Ganesi, 1994.

Para melhor aproveitamento dos resultados oferecidos por um serviço de qualidade, Grönroos (1994) também relaciona um conjunto de critérios que são chamados de “Os seis critérios da boa qualidade percebida de serviço”, quadro 2.7. Esses critérios são complementares e, portanto, importantes para decisão do cliente em adquirir este ou aquele serviço.

Grönroos (1994) afirma que caso esses critérios não estejam presentes no serviço, poderá observar problemas na organização da empresa, necessitando assim de mudanças nos controles e nas rotinas de atendimento.

Quadro 2.7 - Os seis critérios da boa qualidade percebida do serviço.

1. Profissionalismo e habilidades;
2. Atitudes e comportamento;
3. Facilidade de acesso e flexibilidade;
4. Confiabilidade e honestidade;
5. Recuperação;
6. Reputação e credibilidade.

Fonte: Grönroos, 1994.

Rolt (1998) colabora com a qualidade de serviço, apresentando um modelo para a medição da satisfação dos clientes quando da aquisição de um serviço com qualidade.

Para a implantação desse modelo, é necessária a interação com o cliente para identificar se suas expectativas foram atendidas, pois esse modelo é uma avaliação a partir do cliente e acontece quando ele adquire o produto ou o serviço. Pode ainda de acordo com o tipo de produto ou serviço que, em alguns casos, é difícil de medir devido à sua subjetividade. Porém, a percepção que o cliente possui de um produto pode ser individual e a sua medição ocorre mais facilmente através de consultas diretas, geralmente através de questionários ou entrevistas, segundo o mesmo autor.

O quadro 2.8 relaciona as questões importantes para a identificação da qualidade em serviço. Essas questões foram também observadas no desenvolvimento do questionário aplicado nesse trabalho.

Quadro 2.8 - Indicadores de avaliação a partir dos clientes

Elemento	Medida
índice de satisfação	%
efetivação das ações	%
adequação do serviço	número médio
tempo de execução de um projeto	número médio

Fonte: Rolt, 1998.

Para Hopson e Scally (1995), a qualidade do serviço inicia-se no primeiro contato com o cliente (chamado apenas de apresentação) e continua posteriormente em todos os momentos que, juntos, formam o atendimento. O bom atendimento educa o cliente a novos padrões de qualidade e desperta para desafios que o tornam mais exigente. Dessa forma, as organizações devem se estender por todo o momento da prestação do serviço (condutas de qualidade e ganhadoras de pedido).

O sucesso dessa atividade, segundo Hopson e Scally (1995), está ligado à confiabilidade e a capacidade de transmitir ao cliente razão, emoção e sentimento. Todos esses predicados devem ser apresentados pelo prestador do serviço que, além desses atributos, deve possuir conhecimento do produto e do cliente, a fim de oferecer um bom atendimento.

Coutinho (1994) ressalta que a parte mais importante na prestação de serviços são as pessoas. As pessoas devem ser bem treinadas, motivadas e integradas com o trabalho para prestar serviços com qualidade. Entre outras características, os profissionais de atendimento devem ser comunicativos, empáticos, entusiastas, curiosos e organizados.

2.6 Considerações do capítulo

Considerando o exposto, é necessário salientar que as literaturas apresentadas a respeito da consultoria e do consultor de empresas da estratégia na consultoria empresarial e da qualidade em serviço buscam retratar as condições necessárias para uma prestação de serviço com qualidade e referência para o mercado, independente da empresa fornecedora ou do papel social dela.

Dessa maneira, o capítulo traz os conteúdos técnicos de como o SEBRAE-GO pode atuar para promover melhoria na gestão de organizações de micro e pequeno porte e, assim, atender às necessidades de seus clientes de consultoria.

Essa nova mentalidade de atendimento pode propiciar as empresas clientes diferenciais competitivos que seus concorrentes não possuem. Acredita-se, que com esses diferenciais, a empresa melhore a sua eficiência e, conseqüentemente, o seu desempenho econômico, junto a uma parceria representativa de uma instituição que transmite confiança e desenvolvimento tecnológico.

O ponto principal dessa atividade, no entanto, é fazer com que todos os envolvidos (cliente e colaboradores, consultor e o SEBRAE-GO) participem de fato de um trabalho com qualidade, identificado por uma metodologia que represente para o cliente confiança e para o prestador de serviço conhecimento e presteza.

3 – MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 A pesquisa

Fixar metas, identificar e definir problemas, verificar a necessidade de informações não-disponíveis e providenciar a sua obtenção é realizar uma pesquisa. A presente pesquisa pode ser considerada como quantitativa e de levantamento, pois as principais características a serem levantadas são definidas *a priori* e são levantadas naturalmente, sem manipulação. Essa pesquisa também é caracterizada como descritiva, pois pretende-se descrever o impacto da consultoria nas empresas pesquisadas e verificar se existem padrões definidos nessas empresas.

Para Selltiz et al. (1987), uma pesquisa de avaliação tem a finalidade de avaliar programas ou métodos. Esse tipo de pesquisa é, também, para apoiar a decisão de manutenção ou não de um programa ou até mesmo para projetar a preferência de pessoas sobre um determinado produto.

Ao observar o conceito de pesquisa de avaliação por Selltiz et al. (1987), pode-se caracterizar esse estudo como uma *pesquisa de avaliação somativa ou dos resultados*, pois tem a finalidade de caracterizar a eficiência da qualidade dos serviços de consultoria prestados pelo SEBRAE-GO, no ano de 2000.

Aguiar (1998) registra que toda a pesquisa que vise obter informações consideradas necessárias à tomada de decisões diante de problemas ou de situações de mercado é considerada pesquisa de mercado, um determinado tipo de exploração de dados para a gestão posterior de conteúdos estatísticos.

Já Deslandes et al. (1994) dizem que “a pesquisa é a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade”, e que as questões da investigação estão relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas pela realidade, na qual o

investigador recorta determinados aspectos significativos da realidade para trabalhá-los e posteriormente busca a interconexão sistemática entre eles.

Observa-se em Deslandes et al. (1994) que a metodologia de uma determinada pesquisa é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Nesse sentido, a metodologia ocupa um lugar central na referência das teorias, posicionando como articulação entre conteúdos, pensamento e existência. Assim, esses conteúdos possibilitam a construção da realidade através do potencial criativo do investigador e do instrumento da pesquisa. Essa metodologia não abrange somente a fase de exploração de campo, mas também a definição de instrumentos e procedimentos para a análise de dados.

O tipo da pesquisa e a metodologia nortearam a construção do questionário que apoiou o levantamento de informações sobre a opinião dos pesquisados quanto à qualidade dos serviços de consultoria realizado pelo SEBRAE-GO junto às empresas de micro e de pequeno porte da cidade de Goiânia, no ano de 2000.

As características apontadas nos conteúdos dos dados, identificados como parâmetros, para Barbetta (1998), serão descritas no capítulo seguinte, relacionando o resultado obtido com as considerações técnicas a respeito de cada questão.

3.2 O planejamento da pesquisa

Para a realização de pesquisas científicas, segundo Barbetta (1998):

É necessário que se colete dados que possam fornecer as informações capazes de responder às indagações e para que os resultados sejam confiáveis, tanto esta coleta, quanto sua análise devem ser feitas de forma criteriosa e objetiva. E para que isto seja realizado com o menor custo possível, torna-se fundamental a etapa do planejamento da pesquisa.

3.2.1 As finalidades das questões do questionário da pesquisa

Ao utilizar um conjunto de proposições logicamente relacionadas, busca-se identificar a qualidade dos serviços de consultoria prestados pelos consultores do SEBRAE-GO às empresas de micro e de pequeno porte da cidade de Goiânia. Para tanto, o questionário da pesquisa apresenta questões que tem como finalidade identificar:

- a qualidade dos serviços de consultoria realizados pelo SEBRAE-GO junto às empresas de micro e de pequeno porte da cidade de Goiânia no ano de 2000;
- o ramo de negócio da empresa pesquisada;
- a quantidade de anos da empresa desde a sua constituição;
- a situação de legalidade da empresa (formal ou informal), antes e depois da consultoria;
- a origem do capital social de constituição da empresa;
- o número de sócios da empresa antes e depois da consultoria e atualmente;
- o critério mais importante utilizado para a escolha do gestor da empresa;
- a experiência profissional do gestor da empresa, relacionada a sua formação educacional e técnica, antes e depois da consultoria e no momento da pesquisa;
- o número médio de colaboradores da empresa antes e depois da realização da consultoria e no momento da pesquisa;
- o número de lojas ou locais de vendas antes e depois da consultoria e no momento da pesquisa;
- o volume de vendas mensais antes e depois da consultoria e no momento da pesquisa;
- se o tempo do serviço da consultoria na empresa foi suficiente para um trabalho com qualidade;

- a qualidade do trabalho do consultor, relacionando a sua experiência profissional e seu conhecimento técnico;
- o comprometimento do consultor através do acompanhamento do serviço e implementação das soluções apontadas pela consultoria realizada;
- se o trabalho do SEBRAE-GO foi indicado para outras empresas;
- se o serviço prestado pelo SEBRAE-GO atendeu às expectativas.

3.2.2 Tipo de pesquisa

Após a definição dos objetivos e delineamento da pesquisa, conforme figura 3.1, decidiu-se pela pesquisa de levantamento por amostragem que, utilizou-se da aplicação de um questionário em uma amostra de empresas, onde foram observados os dados sobre a qualidade dos serviços de consultoria realizados pelo SEBRAE-GO, no ano de 2000, junto às empresas de micro e de pequeno porte, da cidade de Goiânia.

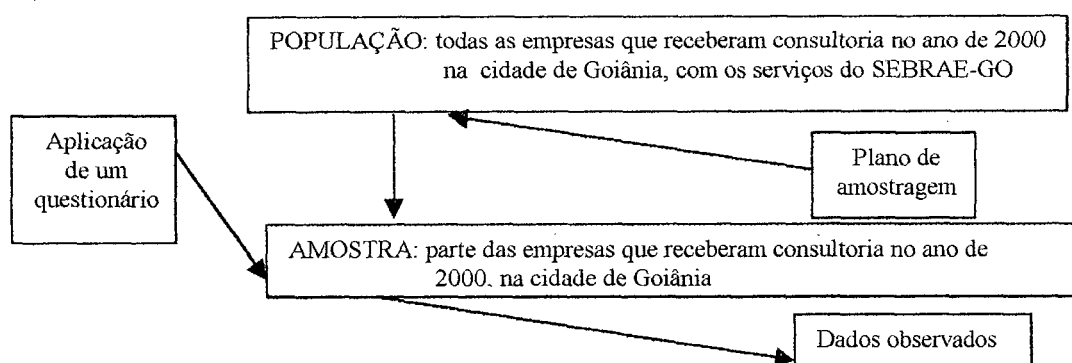


FIG. 3.1 – Delineamento da pesquisa do levantamento de dados das empresas.

3.2.3 População

Segundo Barbetta (1998), define-se como população o conjunto de elementos que se quer abranger no estudo e que são passíveis de serem observados. Nesse caso, a população é formada por 88 (oitenta e oito) empresas atendidas na unidade de consultoria do SEBRAE-GO, tendo esta unidade, através de seus consultores, realizado os trabalhos de consultoria em várias áreas, conforme quadro 3.1

Nesse estudo entende-se como microempresa e empresa de pequeno porte as definições apresentadas no capítulo 2, não considerando, portanto, o enquadramento utilizado pelo SEBRAE, que se baseia, também, no número de funcionários para definição do porte das empresas.

Quadro 3.1– Relação dos trabalhos realizados pela unidade de consultoria do SEBRAE-GO, no ano de 2000, na cidade de Goiânia.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento financeiro ▪ Controles internos ▪ Diagnóstico geral ▪ Estudo de mercado ▪ Plano administrativo ▪ Custos e informações gerenciais ▪ Custos e vendas ▪ Planejamento estratégico ▪ Controles financeiros ▪ Controles operacionais ▪ Diagnóstico financeiro ▪ Custo e formação de preços ▪ Atendimento ▪ Adm. resultados operacionais ▪ Controles administrativos e financeiros ▪ Sistemas gerenciais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise organizacional ▪ Recursos humanos ▪ Vendas ▪ Viabilidade econômica ▪ Resultados econômicos ▪ Auditoria financeira ▪ Célula de proteção ▪ <i>Layout</i> ▪ Balanço patrimonial ▪ Custos e finanças ▪ <i>Telemarketing</i> ▪ Organização administrativa ▪ PCP (Planej. cont. produção) ▪ Informatização ▪ Projeto de estruturação operacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudo locacional ▪ Departamento pessoal ▪ Cargos e salários ▪ Organização e métodos ▪ Programa de fidelização ▪ Pesquisa de satisfação do cliente ▪ Custo – fluxo de caixa ▪ Pesquisa de mercado ▪ Apuração de lucro e resultado ▪ Planejamento comercial ▪ Custo para implantação de transporte ▪ Controle de produção ▪ Avaliação patrimonial ▪ Estudo societário ▪ Reorganização financeira
---	--	---

Fonte: Unidade de consultoria do SEBRAE-GO, 2001.

3.2.4 Amostragem

De acordo com Aguiar (1998), a seleção dos elementos da população para integrar a amostra deve ser aleatória e pode ser realizada com ou sem reposição da população de cada elemento selecionado. Na amostra aleatória simples, cada elemento da população tem igual probabilidade de ser selecionado para a amostra.

Para definição do tamanho da amostra, foi considerado o processo de amostragem aleatória simples. A fórmula utilizada foi a demonstrada por Barbetta (1998), na qual o “n” é obtido das expressões dos intervalos de confiança, fixando o nível de confiança e o erro amostral tolerado. Como o tamanho da população é conhecido (N=88 empresas), foi utilizada a seguinte fórmula.:

$$n_0 = \frac{1}{E_o^2}$$

N = tamanho da população

n = tamanho da amostra

n_0 = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra

E_o = erro amostral tolerado

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Admitindo-se erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%, verifica-se, pela aplicação da fórmula, que o tamanho da amostra deve ser de 72 empresas.

3.2.5 Planejamento da coleta de dados

Definida a informação pretendida e a forma de se chegar ao conhecimento dessas informações, buscou-se, junto à unidade de consultoria do SEBRAE-GO, o cadastro de empresas que utilizaram os serviços de consultoria no ano de 2000. O levantamento dos dados foi realizado através de questionários aplicados aos gestores das empresas, que são os responsáveis pela contratação do serviço e implementação das ações de consultoria.

3.3 Elaboração e aplicação do questionário

Uma vez que o tipo de pesquisa escolhido foi a de levantamento por amostragem, com aplicação de questionário, o próximo passo foi a elaboração do mesmo.

3.3.1 As variáveis

Barbetta (1998) chama de variáveis as “características que podem ser observadas (ou medidas) em cada elemento da população, sob as mesmas condições”, podendo ser quantitativas ou qualitativas. No primeiro caso, os possíveis resultados são números de uma certa escala. Já nas variáveis qualitativas, os possíveis resultados são atributos ou qualidades.

Para realização da pesquisa, as variáveis foram assim definidas:

- 1) Ramo de negócio;
- 2) Tempo de constituição da empresa;
- 3) Situação da empresa antes da consultoria (formal ou informal);
- 4) Situação da empresa depois da consultoria (formal ou informal);
- 5) Principal origem da constituição do capital social da empresa;

- 6) Número de sócios antes da consultoria;
- 7) Número de sócios depois da consultoria;
- 8) Número de sócios no momento da pesquisa;
- 9) Principal critério para escolha do gestor da empresa;
- 10) Experiência profissional do gestor antes da abertura da empresa;
- 11) Formação educacional do gestor;
- 12) Número de colaboradores antes da consultoria;
- 13) Número de colaboradores após a consultoria;
- 14) Número de colaboradores no momento da pesquisa;
- 15) Número de lojas ou locais de vendas antes da consultoria;
- 16) Número de lojas ou locais de vendas após a consultoria;
- 17) Número de lojas ou locais de vendas no momento da pesquisa;
- 18) Volume de vendas após a consultoria;
- 19) Volume de vendas atual;
- 20) Quanto ao tempo de trabalho da consultoria;
- 21) Nota pela experiência profissional do consultor;
- 22) Nota pelo conhecimento técnico do consultor;
- 23) Atuação do consultor;
- 24) Acompanhamento do trabalho realizado pelo consultor, após a consultoria;
- 25) Propostas de soluções em outras áreas da empresa;
- 26) Implementação das soluções técnicas indicadas pelo consultor;
- 27) Sugestão do trabalho de consultoria do SEBRAE para outra empresa;
- 28) Nota dada ao serviço prestado pelo SEBRAE, numa escala de 1 a 5.

A maioria das variáveis foram mensuradas de forma qualitativa (itens 1, 3, 6, 7, 8, 12, 14, 15, 16, 17 e 18), isto é, eram apresentadas listas de alternativas. Algumas variáveis (itens 1 e 7) permitiam respostas “em aberto”. E as variáveis associadas aos itens 2, 5, 9, 10, 11, 13 e 19 foram mensuradas de forma quantitativa. O questionário encontra-se no Apêndice.

3.3.2 Aplicação do questionário

Os questionários foram aplicados por duas pessoas nos meses de julho a agosto de 2001, nas empresas de micro e de pequeno porte, através de consulta direta ao gestor responsável pela contratação do serviço, com o objetivo de avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo SEBRAE-GO, no ano de 2000.

Depois de coletados e organizados os dados, os mesmos foram avaliados e constam no capítulo seguinte, juntamente com as considerações a respeito de cada conteúdo informado pelo grupo de empresas pesquisadas.

4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Após a definição da amostra, a aplicação dos questionários, e a tabulação dos dados, inicia-se nesse capítulo a análise dos conteúdos obtidos na pesquisa.

Do cadastro de 88 empresas de micro e de pequeno porte que utilizaram os serviços de consultoria do SEBRAE-GO, no ano de 2000, a amostra pesquisada foi de 72 empresas, conforme tamanho mínimo da amostra calculado na seção 3.1.4. Os resultados serão apresentados nos seguintes grupos de informações:

- identificação da empresa;
- tempo e tipo de constituição da empresa;
- identificação do gestor da empresa;
- situação econômica da empresa;
- trabalho de consultoria;
- avaliação final.

4.1 Identificação das empresas

A pesquisa identifica nesse item, “o ramo de negócio” – atividade principal das empresas pesquisadas, onde foram obtidos os resultados apresentados na figura 4.1.

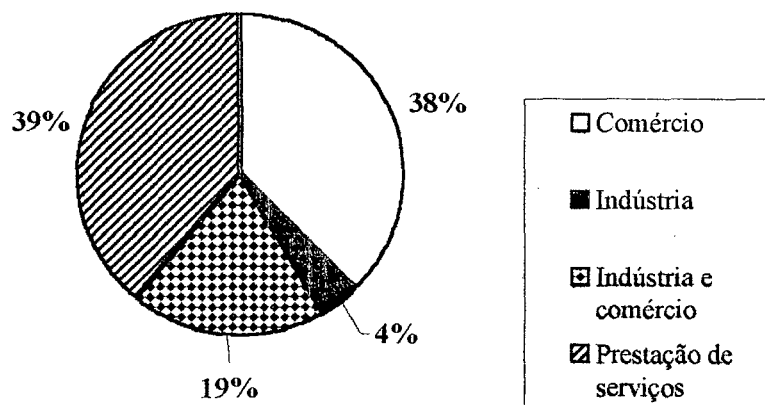


FIG. 4.1– Distribuição de frequência do ramo de negócio (atividade principal)

Esta particularidade apontada pela pesquisa enfatiza uma característica da cidade de Goiânia, com predominância do ramo do comércio e da prestação de serviço, conforme demonstra a figura acima. Essa mesma pesquisa apresenta a totalidade de 77% para os ramos de negócio, comércio e prestação de serviço. Contudo, analisando a figura 4.1, pode-se caracterizar a cidade de Goiânia como um pólo de empresas de ramo comercial e de prestação de serviço com respeito à população de onde foi extraída a amostra.

4.2 Do tempo e tipo de constituição da empresa

4.2.1 Tempo de constituição

Sobre este assunto, percebe-se, que a frequência maior de consultoria a empresas de micro e pequeno porte da cidade de Goiânia, no ano de 2000, destina-se às empresas com idade superior a 1 ano e até 2 anos, com 14 empresas atendidas, destacadas dos demais

intervalos de períodos. Avaliando esse número, pode-se atribuir a necessidade de consultoria já nos primeiros anos de vida da empresa. A mesma situação ocorre no intervalo superior a 7 anos até 10 anos, no qual pode-se identificar uma possível necessidade maior do trabalho de consultoria nesse intervalo de tempo de constituição.

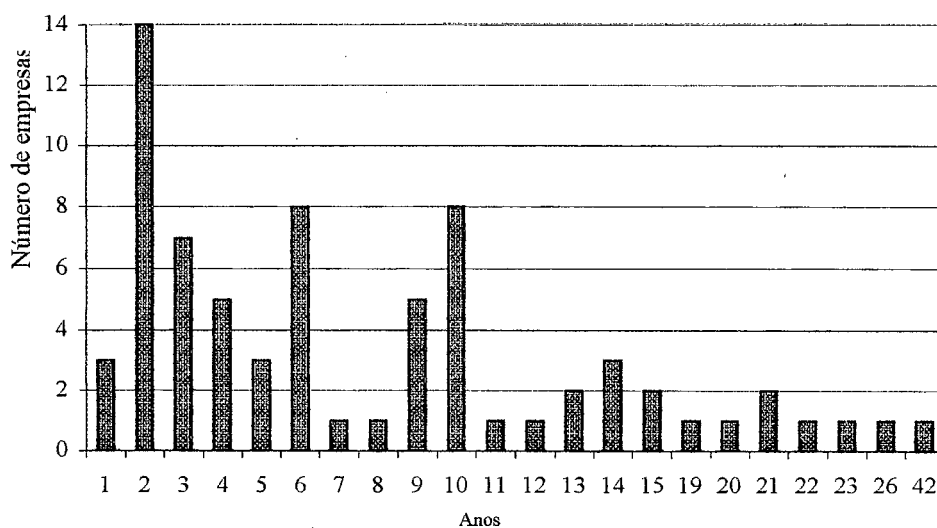


FIG. 4.2 – Distribuição de frequência do tempo de constituição da empresa

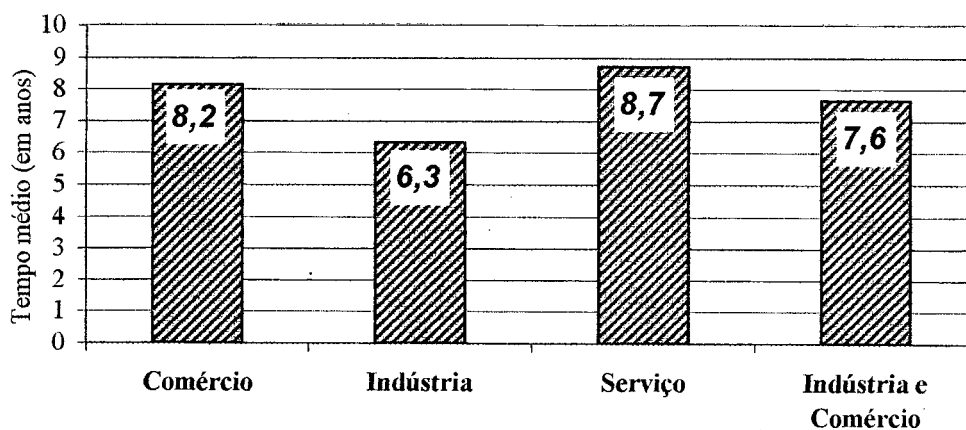


FIG. 4.3 – Distribuição de frequência do tempo médio de constituição das empresas por ramo de negócio

Quanto ao tempo médio de constituição das empresas, a figura 4.3 sugere não haver muita diferença entre os ramos, apesar das empresas de serviço e comércio terem idades ligeiramente maiores.

4.2.2 Situação das empresas

O SEBRAE-GO busca atender a todos os solicitantes de serviços e produtos da instituição, independente da situação de registro da empresa ou do projeto do empreendedor. A pesquisa buscou identificar a situação de registro da empresa demandante do serviço de consultoria do SEBRAE-GO, e se o serviço de consultoria é um agente de transformação da mentalidade do empresário quanto à necessidade de registrar a sua empresa. Para tanto, o tratamento dado a esse item da pesquisa está relacionado a *antes* e *depois* do serviço de consultoria.

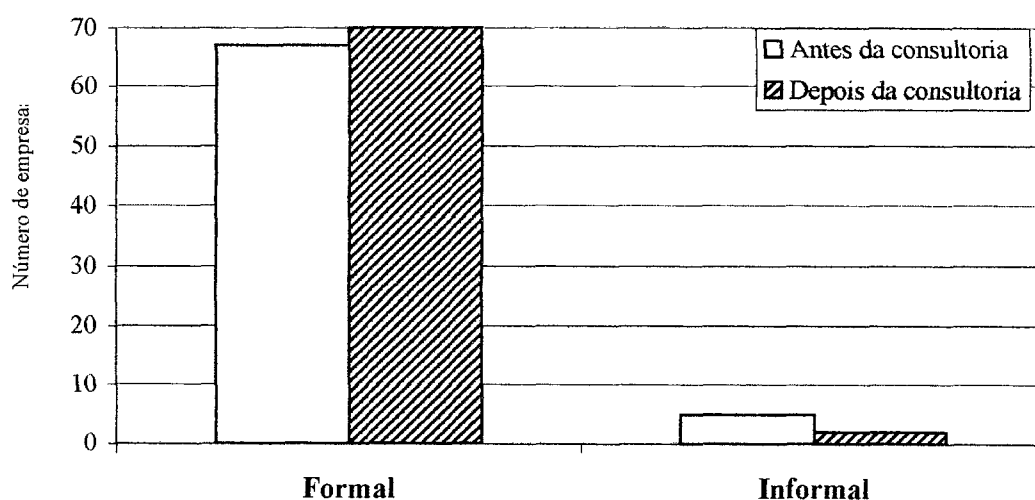


FIG. 4.4 – Distribuição de frequência da situação da empresa

Das empresas contempladas pela pesquisa, 67 empresas (93,1%) afirmaram que já estavam *formalmente constituídas antes da consultoria* e 5 empresas (6,9%) afirmaram que

estavam atuando na *informalidade antes da consultoria*. Depois da consultoria passaram a ser 70 empresas (97,2%) *formalmente constituídas* e somente 2 empresas (2,8%) ainda atuavam na *informalidade*, conforme figura 4.4.

A figura 4.5 mostra que as empresa do ramo da indústria ou empresas do ramo de indústria e comércio que procuraram consultoria do SEBRAE já eram todas formais, enquanto que no ramo de comércio ou de serviço, algumas empresas eram informais, mas este número diminuiu após a consultoria.

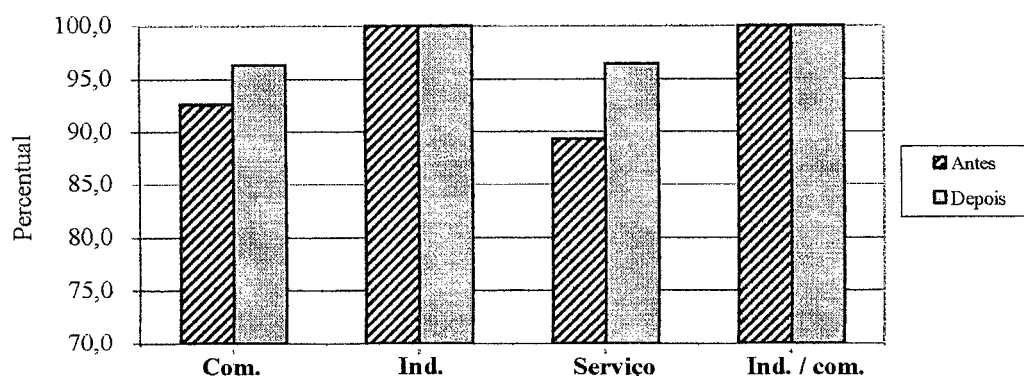


FIG. 4.5 – Percentagem de empresas em situação formal por ramo de negócio

O resultado obtido nesse item da pesquisa sugere que o serviço de consultoria do SEBRAE-GO reduz ligeiramente a informalidade das empresas de micro e de pequeno porte.

4.2.3 Principal origem da constituição do capital social da empresa

A partir dos resultados demonstrados pela pesquisa, foi possível observar que nenhuma das empresas de micro e de pequeno porte entrevistadas tiveram os empréstimos bancários como principal origem da constituição do capital da empresa e a maioria utilizou capital próprio na constituição do capital social da empresa. Isso vem a confirmar, de acordo

com a JUCESP (1999), que os empreendedores utilizam seus recursos pessoais e apostam no seu sonho de empreendimento (Ver figura 4.6).

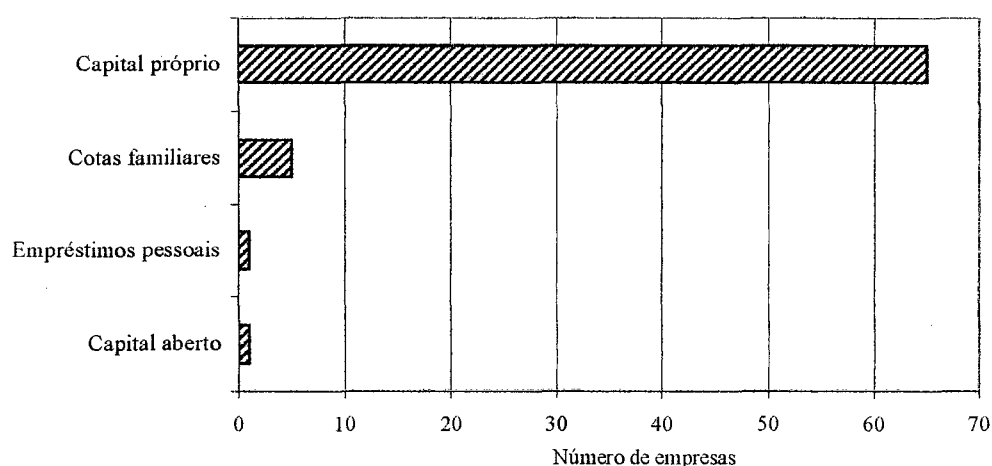


FIG. 4. 6 – Distribuição de frequência da principal origem da constituição do capital

Observa-se, na figura 4.6 uma grande predominância de empreendedores que acreditaram em seus sonhos de empreendimento. Investiram nesse novo negócio seu próprio capital e apostaram em uma nova forma de trabalho a partir da constituição de uma empresa. Esse tipo de empreendedor corresponde 90% do total pesquisado. Na mesma figura, pode-se verificar, também, que o segundo plano de negócio de capitalização da empresa de micro e pequeno porte da cidade de Goiânia está direcionado à cotização familiar com cerca de 7% do total, enquanto que as demais formas apresentadas no estudo foram informadas, pelos pesquisados, em cerca de 3% do total.

4.2.4 Número de sócios da empresa – antes e depois da consultoria e no momento da pesquisa

Verifica-se, através das médias, que as empresas de micro e pequeno porte pesquisadas apresentam um número reduzido de sócios. Nessa amostra, a média geral é de 1,7 sócios por empreendimento pesquisado.

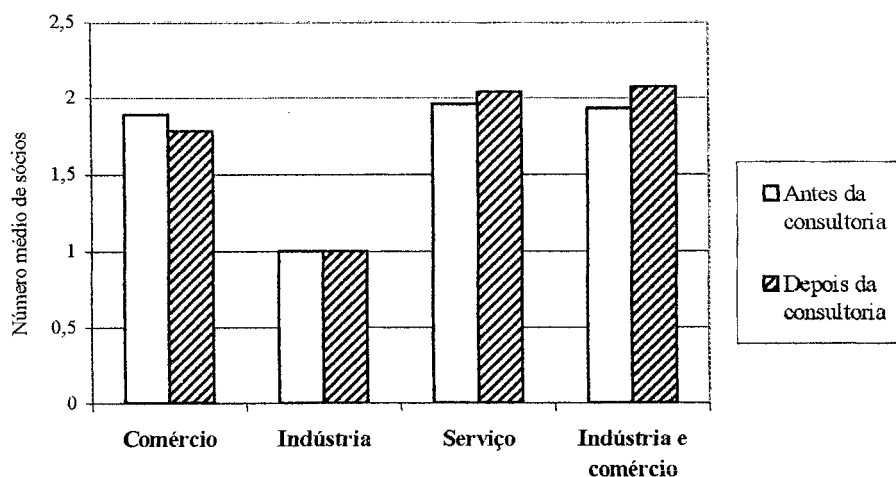


FIG 4.7 - Distribuição de freqüência do número médio de sócios das empresas antes e depois da consultoria, por ramo de negócio

Nota-se que na figura 4.7, o número de sócios manteve-se aproximadamente igual antes e depois da consultoria.

Embora não confirmado pela pesquisa, sabe-se que o serviço de consultoria realizado pelo SEBRAE-GO procura apoiar a capitalização financeira da empresa com o ingresso de novos sócios para o negócio. Isso é favorável às empresas de micro e pequeno porte, em especial para aquelas que se encontram em dificuldades organizacionais e econômicas.

Malheiros (2000) também observa a característica da capitalização, muito particular das empresas de micro e pequeno porte através do ingresso de novos sócios, afirmando que: “é muito comum o empreendedor ir buscar na figura do sócio o aporte de recursos gerenciais e técnicos complementares, facilitando assim o desenvolvimento do novo negócio”.

O SEBRAE-GO colabora ao dispor do seu conhecimento para apoiar o ingresso de um novo sócio nas empresas, acreditando que essa ação possa dispor de novos

conhecimentos que venham contribuir para a melhoria organizacional e econômica das empresas clientes.

4.3 Identificação do gestor da empresa

4.3.1 Principal critério para escolha do gestor da empresa

Os dados observados na pesquisa permitem visualizar que o principal critério para a escolha do gestor da empresa foi o maior conhecimento do ramo, podendo comprovar que o mais importante para os pesquisados é o conhecimento do negócio e a experiência (Ver figura 4.8).

Constata-se na figura 4.8 a importância do conhecimento para o gerenciamento da empresa de micro e pequeno porte, onde 57% dos pesquisados afirmaram que o gestor foi escolhido por possuir maior conhecimento em relação ao ramo do negócio da empresa. O segundo motivo mais votado pelos pesquisados, com cerca de 39%, foi com referência ao capital aplicado pelo empreendedor na empresa.

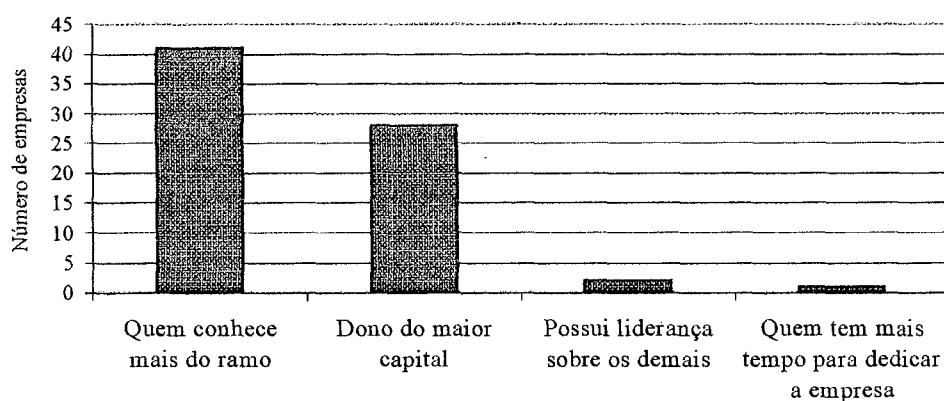


FIG. 4.8 – Distribuição de frequência do principal critério para escolha do gestor da empresa

Com esses dados, pode-se afirmar que nas empresas de micro e pequeno porte da cidade de Goiânia, atendidas pelo serviço de consultoria do SEBRAE-GO, o mais importante para identificação do gestor da organização é o conhecimento, estando na frente da preferência entre os pesquisados. O capital integralizado na empresa é considerado o segundo item mais importante para a escolha do gestor segundo os pesquisados.

4.3.2 Experiência profissional do gestor antes da abertura da empresa

A tabela 4.1 mostra o nível de experiência dos gestores das empresas pesquisadas, estabelecendo um percentual por ramo de negócio em relação ao total de cada item da experiência.

Tabela 4.1 – Experiência profissional do gestor da empresa antes da abertura da empresa por ramo de negócio.

Experiência	Com.	Ind.	Serviço	Ind./Com.	Total
Já havia trabalhado no mesmo ramo de negócio por mais de 5 anos	17 (38,6%)	1 (2,3%)	19 (43,2%)	7 (15,9%)	44
Já havia trabalhado no mesmo ramo de negócio por igual ou menos de 5 anos	3 (33,3%)	-	3 (33,3%)	3 (33,3%)	9
Não conhecia o ramo de negócio, mas fez curso para conhecer	2 (20,0%)	2 (20,0%)	4 (40,0%)	2 (20,0%)	10
Não conhecia o ramo de negócio, não fez curso, mas constituiu empresa por acreditar na sua capacidade e mercado	5 (55,6%)	-	2 (22,2%)	2 (22,2%)	9
Total	27	3	28	14	72

Diante dos dados apresentados nesse ítem da pesquisa, conclui-se que a maioria dos gestores têm experiência no ramo de negócio em que atuam, sendo o fator de destaque para a implementação de um projeto e a criação de um empreendimento. Assim, pode-se definir que a experiência dos empreendedores foi um dos motivos pelo qual iniciaram a atividade empresarial, pois 36 pesquisados com experiência maior que cinco anos representam 50% do total. Somando a esse número os demais empreendedores com experiência inferior a 5 anos, tem-se um total de 63%. Portanto, diante desse resultado, considera-se a experiência o principal motivo para constituição de uma empresa.

Tamanha é a importância do conhecimento e a experiência no ramo de negócio que 14% dos pesquisados informaram que participaram de cursos para conhecer o segmento e, assim, puderam desenvolver melhor as atividades de gerenciamento do negócio, ponto favorável ao SEBRAE que desenvolve um trabalho de formação técnica para empreendedores.

4.3.3 Formação educacional do gestor

No grupo das empresas que foram pesquisadas, os gestores marcaram a opção de acordo com o seu grau de escolaridade. Do total da amostra de 72 empresas pesquisadas, 40 (55,6%) têm gestores com *nível superior* e somente 3 (4,2%) ainda não completaram o nível médio (Ver figura 4.9).

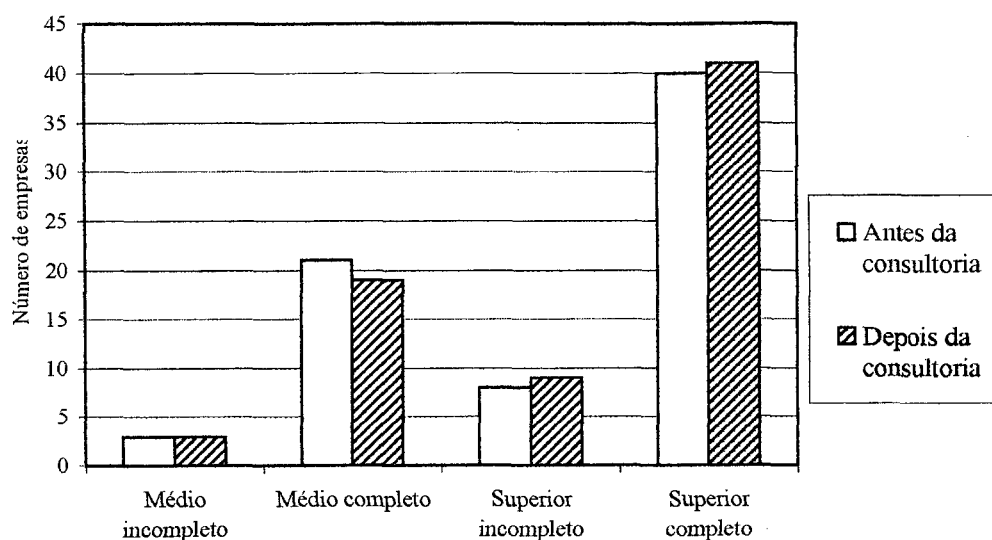


FIG. 4.9 – Distribuição de frequência da formação educacional do gestor antes e depois da consultoria.

Essa análise se complementa pela contribuição dos estudos do SEBRAE (1998, p. 25) que afirma ser importante o grau de escolaridade do gestor, podendo exercer impacto significativo sobre as chances de sobrevivência das empresas. Uma maior ou menor escolaridade reflete nos ambientes sociais e culturais distintos, com diferentes níveis de acesso a oportunidades.

4.4 Situação econômica da empresa

Com o objetivo de se fazer uma análise sobre a situação econômica da empresa e identificar a qualidade dos serviços de consultoria através dos números posteriormente apresentados, foram levantados dados sobre o *número de colaboradores e de lojas ou locais de comercialização* das empresas antes e após a consultoria, além do momento em que foram pesquisadas.

4.4.1 Número de colaboradores

Para essa questão, os trabalhadores da empresa, foram observados como colaboradores, independente de sua relação empregatícia com a organização pesquisada.

Para a análise foi considerado-se o número médio de colaboradores por ramo de negócio, no qual o resultado obtido representou uma variação entre os momentos antes da consultoria, depois da consultoria e o momento atual da pesquisa.

Considerando o período da realização da consultoria e o momento dessa pesquisa, afirmou-se que as variações, apresentadas na figura 4.10, ocorreram em períodos pequenos, não superiores a um ano.

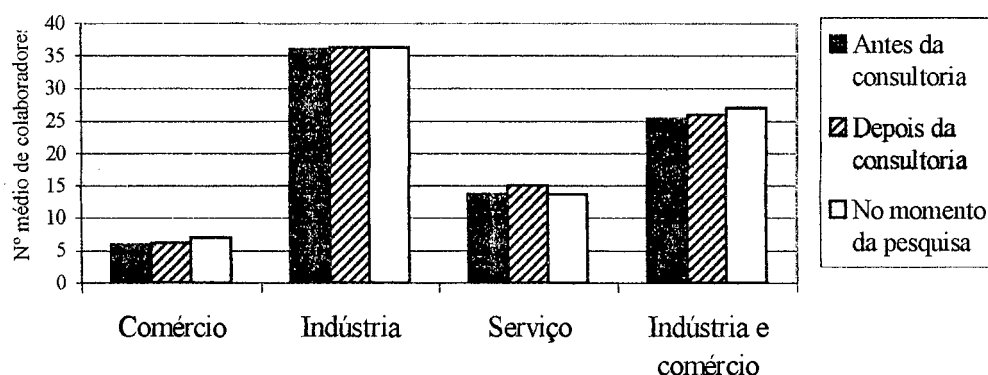


FIG 4.10 – Distribuição de frequência do número médio de colaboradores das empresas por ramo de negócio e por época

Os dados da amostra sugerem um ligeiro crescimento do número médio de colaboradores, comparando o momento da pesquisa com o momento anterior à consultoria, embora a diferença não seja estatisticamente significativa. Em especial, o ramo do comércio apresentou um crescimento de cerca de 18 % no número médio de colaboradores, considerando o momento antes da consultoria e o momento da pesquisa.

Com essa avaliação, pode-se considerar que os serviços de consultoria do SEBRAE-GO são mantenedores de emprego e geradores de novos postos de trabalho.

4.4.2 Número de lojas ou locais de vendas

TABELA 4.2 – Média do número de lojas ou locais de vendas

Momento	Média de lojas ou locais de vendas			
	Comércio	Indústria	Serviço	Indústria e comércio
Antes da consultoria	1,2	2,0	1,1	1,2
Depois da consultoria	1,6	2,0	1,1	1,7
No momento da consultoria	1,6	2,0	1,2	2,1

Na avaliação da tabela 4.2, verifica-se a manutenção do número de unidades de comercialização no ramo da indústria e um ligeiro crescimento nos demais ramos.

Na tabela 4.3, os percentuais representam a relação da quantidade de empresas com apenas uma loja por ramo de negócio. Nesse ponto, houve uma tendência geral das empresas com apenas uma loja de abrirem novas unidades de comercialização, destacando nesse conjunto de dados o ramo de negócios indústria e comércio, que registrou uma variação de 36% considerando o período antes da consultoria e o período do momento da pesquisa. Já no ramo da indústria, do total de 3 empresas pesquisadas, registrou-se a manutenção do número de empresas com apenas uma loja.

Na mesma tabela estudada, verifica-se uma redução do número de empresas com uma loja. Assim, as quantidades descritas com redução são na verdade transferidas para outros intervalos com quantidade maiores de lojas.

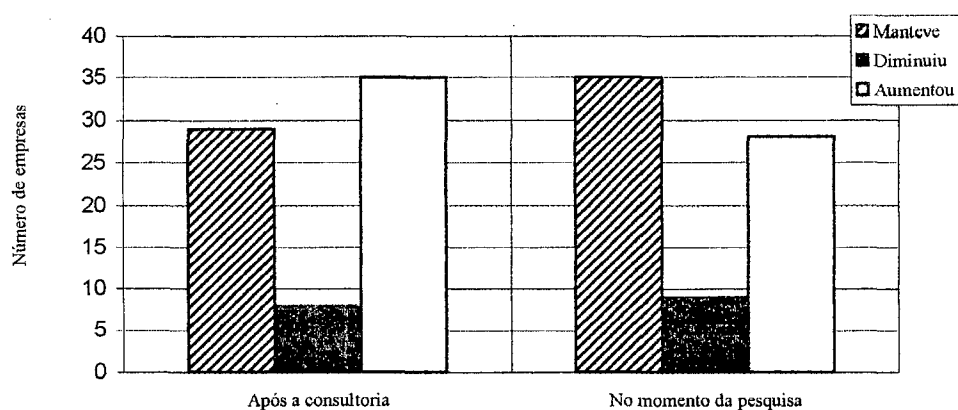
TABELA 4.3 – Empresas com apenas uma loja por ramo de negócio

Ramo	Antes	Depois	No momento
Comércio	89%	78%	78%
Indústria	67%	67%	67%
Serviço	93%	96%	89%
Ind. comércio	86%	64%	50%

Comparando as médias de lojas e, em especial, a frequência de empresa com uma loja, verifica-se que o serviço de consultoria do SEBRAE-GO promove o crescimento das empresas atendidas através do apoio organizacional para a criação de novos locais de vendas.

4.4.3 Variação do volume de vendas

Para esse item da pesquisa foram considerados dois momentos: o primeiro, chamado “após a consultoria”, retrata os resultados obtidos logo após o trabalho de consultoria; o segundo chamado “no momento da pesquisa”, retrata a situação atual das vendas na empresa pesquisada (Ver figura 4.11).

**FIG. 4.11** – Situação do volume de vendas após a consultoria e no momento da pesquisa

Na figura 4.11, do total de 72 empresas, 35 responderam que aumentaram as vendas imediatamente após o trabalho da consultoria. Já no momento da pesquisa, registra-se um aumento de 28 empresas.

Do total de empresas pesquisadas, 43 informaram que, após o serviço de consultoria do SEBRAE-GO, houveram mudanças no volume de vendas. Do total de empresas, 81,4% aumentaram as vendas, enquanto 18,6% dos pesquisados informaram ter obtido diminuição do volume de vendas após a realização do trabalho de consultoria.

Nessa mesma figura, pode-se avaliar, também, a situação ocorrida no volume de vendas no momento da pesquisa. Considerando o número de respostas igual a 37 empresas, verifica-se que 75,7% dos pesquisados mantiveram o crescimento do volume de vendas em relação ao período anterior, enquanto 24,3% tiveram redução do seu volume de vendas se comparado ao período anterior.

Nesse mesmo item a pesquisa buscou identificar, das empresas que informaram que houveram variações nas suas vendas, o percentual médio de aumento ou de diminuição das vendas. Para tanto, foi considerado os percentuais ou valores das vendas informados pelos pesquisados referentes ao aumento ou à diminuição.

Realizado o cálculo, a magnitude de variação das vendas apresentou o seguinte resultado descrito na tabela 4.4.

TABELA 4.4 – Variação média das vendas após a consultoria e no momento da pesquisa

Ítem de variação	Após a consultoria	No momento da pesquisa
Diminuição média	-19,6% (8 empresas)	-29,7% (9 empresas)
Aumento médio	14,1% (35 empresas)	42,6% (28 empresas)

Assim, observando os dados apresentados na pesquisa, percebe-se a importância do trabalho de consultoria do SEBRAE-GO, o qual proporcionou, em sua grande maioria, resultados satisfatórios no volume de vendas das empresas clientes.

4.5 Do trabalho de consultoria

4.5.1 Tempo de trabalho da consultoria

O tempo destinado para a realização do trabalho de consultoria empresarial é previamente apresentado pelo consultor ao gestor da empresa cliente, que é calculado mediante ao tipo de serviço a ser realizado e às características da organização. Para a fixação da quantidade, a unidade de consultoria encaminha um consultor com um perfil para o atendimento do serviço solicitado. Ele é responsável por definir uma quantidade justa e suficiente de horas para realização do trabalho. Depois que o consultor apresenta o cálculo de horas, o cliente poderá negociar o tempo necessário para a realização da consultoria, concluindo o contrato de prestação de serviço.

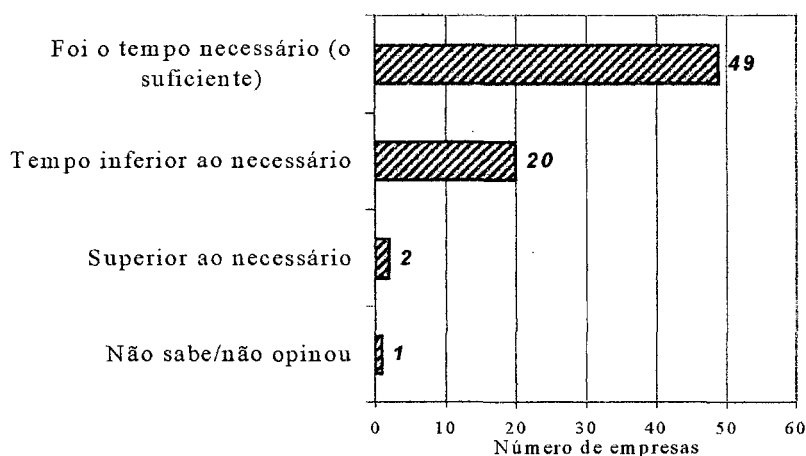


FIG. 4.12 – Distribuição de frequência da opinião a respeito do tempo de trabalho da consultoria

Esse item da pesquisa busca identificar se a quantidade de horas estabelecida em contrato é o suficiente para a realização do trabalho de consultoria com qualidade e que atenda às necessidades da empresa cliente. Conforme a figura 4.12, o tempo fixado em contrato foi o suficiente e o necessário para cerca de 68% dos pesquisados, portanto, ideal para a realização do serviço.

Nessa mesma figura, nota-se, também, que cerca de 28% dos clientes entrevistados acreditam que o trabalho de consultoria foi realizado em um tempo inferior ao ideal, o que por dedução acarreta a necessidade da complementação do trabalho ou a insatisfação da empresa cliente.

Para uma instituição que deseja sempre atender com excelência a seus clientes, esse resultado de insatisfação é, no mínimo, preocupante, pois para prestar o serviço com qualidade é importante que o tempo seja sempre, em sua totalidade, igual ao necessário para a realização de um trabalho. Essa é uma condição necessária para que se promova a satisfação do cliente através dos resultados de melhoria organizacional e crescimento econômico.

4.5.2 Nota do consultor

Ao buscar os serviços de consultoria do SEBRAE-GO, as empresas de micro e de pequeno porte esperam encontrar profissionais capacitados e aptos a resolver os problemas das suas organizações.

Para avaliar a qualidade do serviço desse profissional, utilizou-se, nessa pesquisa, um método que visa conhecer a satisfação dos clientes quanto ao trabalho executado pelos consultores para a unidade de consultoria do SEBRAE-GO e, por consequência, as empresas cliente. Os itens utilizados para essa avaliação foram: experiência profissional e capacidade técnica.

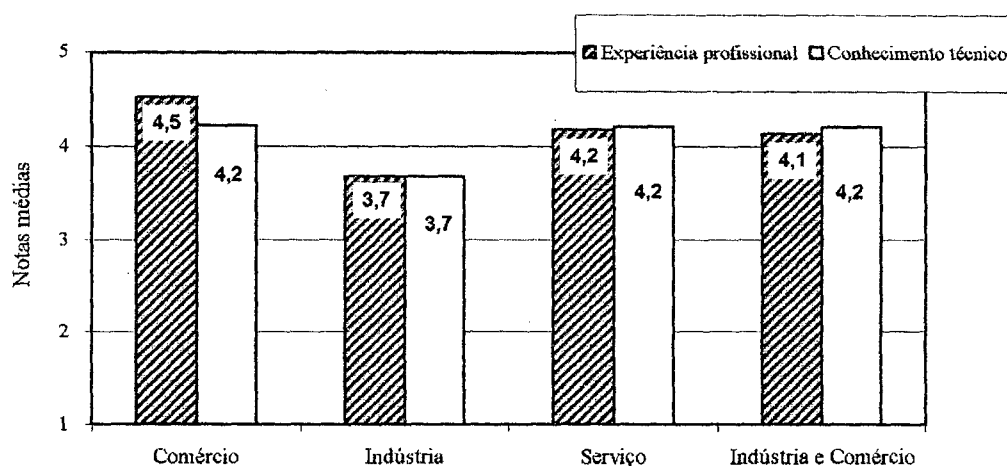


FIG. 4.13 – Média das notas atribuídas aos consultores, numa escala de 1 a 5, por ramo de negócio

Considerando as notas médias apresentadas na figura 4.13, todos os resultados apresentados nos setores foram bastante superiores a 3, número identificado como intermediário das notas numa escala de 1 a 5. Assim, pode-se verificar um alto grau de satisfação dos pesquisados quanto à qualidade do serviço oferecido pelos consultores.

As médias apresentadas pelo segmento da indústria foram as menores dentre os demais ramos de negócios, o que pode caracterizar uma deficiência em conhecimento técnico e experiência dos consultores nesse tipo de segmento empresarial. Ressalta-se, contudo, que foram investigadas apenas 3 empresas no ramo de indústrias.

Diante do apresentado, verifica-se que os consultores obtiveram notas relativamente próximas uma das outras, porém com variações diminutas quando comparadas ao ramo de negócio. A mesma amostra permite considerar que no SEBRAE-GO, no ano de 2000, os consultores apresentaram uniformidade no resultado, mas diferenças na formação e na qualificação técnica. Isso pode acarretar perda de qualidade quando do atendimento de um ramo que não possui qualificação suficiente é atendido.

4.5.3 Atuação do consultor

Os dados da pesquisa demonstram que, quanto à atuação dos consultores nas empresas de micro e de pequeno porte, atendidas pelo SEBRAE-GO, em 2000, na cidade de Goiânia, o resultado foi satisfatório, pois 59 empresas (cerca de 81,9% do total) tiveram suas expectativas atendidas ou superadas, o que retrata de forma favorável o número de recomendações realizadas pelas empresas clientes (Ver figura 4.14).

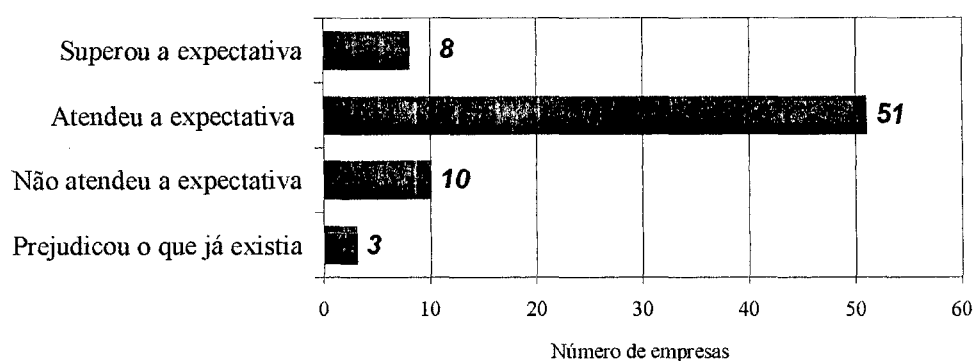


FIG. 4.14 - Distribuição de frequências das opiniões a respeito da atuação do consultor.

Da mesma forma que o tempo de trabalho da consultoria, o resultado desse item da pesquisa apresenta um percentual significativo de insatisfação (18%), conforme mostra a figura 4.14. Considerando o SEBRAE-GO, como instituição de difusão do conhecimento de consultoria e instrutoria, deduz-se que esse resultado é ruim (o ideal é igual a zero), pois para prestar o serviço com qualidade é importante que a satisfação do cliente seja atendida, se possível, em todos os aspectos. Assim, é necessário que promova a satisfação do cliente através da qualificação dos consultores, preparando-os para um atendimento mais direcionado aos conteúdos da consultoria e cada vez mais atentos às particularidades de cada empresa.

4.5.4 Acompanhamento do trabalho realizado pelo consultor

Com os dados apresentados na figura 4.15, percebe-se que 50% das empresas entrevistadas não receberam acompanhamento após o trabalho de consultoria, enquanto 26,4% dos pesquisados afirmaram que o acompanhamento ocorreu somente nos primeiros dias após a consultoria por tempo ou periodicidade insuficientes.

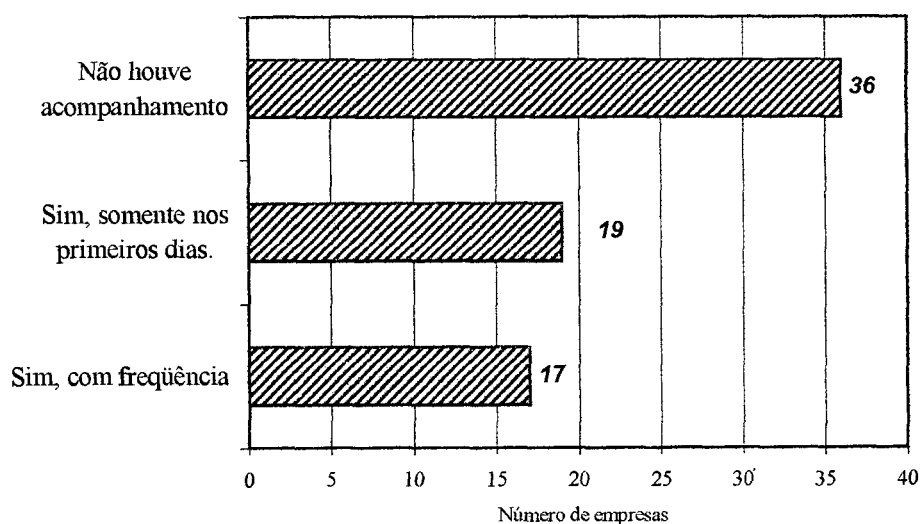


FIG. 4.15 – Distribuição de frequência com respeito ao acompanhamento do trabalho realizado pelo consultor após a consultoria.

Considerando os dados acima e o fato da maioria dos entrevistados afirmarem que o tempo é suficiente (seção 4.5.1), conclui-se que o contrato firmado entre a empresa contratante e o SEBRAE-GO fixa uma determinada quantidade de horas para a realização de um serviço de consultoria. Percebe-se, no entanto, que os horários para acompanhamento do serviço prestado não são suficientes.

A qualidade do trabalho de acompanhamento dos serviços de consultoria, segundo os dados da pesquisa, é insatisfatória, gerando indignação por parte dos gestores. Eles ficam

limitados às atividades do dia-a-dia da organização e não se comprometem em implementar das sugestões do consultor.

Acredita-se que, por esse motivo, grande parte das reclamações dos entrevistados, descritas nos comentários refere-se a essa situação. Terminando o trabalho no local, não existe programada visita do consultor para verificar se suas recomendações estão sendo implantadas, ou até mesmo se há necessidade de uma consultoria complementar.

4.5.5 Proposta de soluções em áreas além da especificada em contrato

Essa parte da pesquisa está direcionada à identificação da venda complementar de produtos do SEBRAE-GO para as empresas de micro e pequeno porte, considerados importantes para o desenvolvimento das organizações. Fazem parte da análise, também, as recomendações para todas as unidades organizacionais da empresa cliente.

Como o consultor é um representante da instituição perante as empresas clientes, sugere-se ao gestor dessas empresas outras consultorias ou produtos comercializados pelo SEBRAE-GO que visam apoiar e complementar o serviço de consultoria contratado. Vários desses produtos são administrados por outras unidades administrativas do SEBRAE-GO, mas são divulgados internamente e externamente.

Dentre os serviços oferecidos pelo SEBRAE-GO, destacam-se: o treinamento empresarial e técnico, o banco cadastral, a unidade de apoio ao crédito ou micro crédito, a bolsa de negócios e uma biblioteca técnica para pesquisa e contatos comerciais.

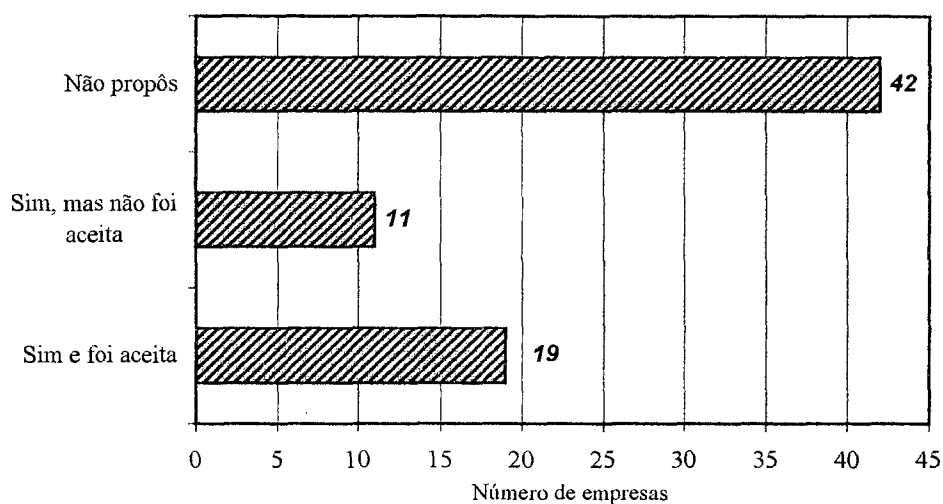


FIG. 4.16 – Distribuição de frequência do nível de aceitação de propostas de soluções em outras áreas da empresa além da especificada em contrato.

Observando a figura 4.16, evidencia-se a impessoalidade do consultor frente aos conteúdos descritos no contrato de prestação de serviço, no qual cerca de 58% dos pesquisados informaram que não foram recomendado à empresa outros produtos ou serviços que pudessem auxiliar no resultado do trabalho de consultoria.

Nota-se, de acordo com os dados da pesquisa e as considerações registradas pelos pesquisados, que o consultor, em muitos casos, evita atender outros problemas da organização e que não estão retratados nos objetos do contrato.

Os dados da pesquisa sugerem que existem limitações de tempo e de objetivos do trabalho de consultoria. Essas limitações não somente prejudicam a qualidade do serviço como também a demais unidades de serviço do SEBRAE, que poderiam estar oferecendo produtos ao cliente através do consultor.

Mesmo ocorrendo sugestões de soluções em outras áreas da empresa cliente, as mesmas podem não ser implementadas pelo gestor. Isso ocorre porque, caso o consultor não

consiga o comprometimento dos colaboradores, o trabalho pode ficar “engavetado” se considerarmos a informação dos pesquisados no item seguinte desse trabalho.

4.5.6 Implementação das soluções técnicas indicadas pelo consultor

Para que o trabalho de consultoria tenha um bom resultado em uma empresa, nota-se a importância de que todas as soluções técnicas indicadas pelo consultor sejam implementadas pelos colaboradores em conjunto com esse profissional, ou posteriormente por um grupo responsável pelo desenvolvimento do trabalho.

No caso das empresas de micro e de pequeno porte que receberam consultoria do SEBRAE-GO, em 2000, na cidade de Goiânia, a figura 4.17 mostra que cerca de 67% das soluções técnicas indicadas foram implementadas parcialmente. Outros 19% dos pesquisados afirmaram que as soluções recomendadas não foram implementadas, apesar dos consultores terem tido uma boa avaliação por parte dos entrevistados. Isso evidencia a falta de comprometimento por parte dos gestores, ou desconfiança na qualidade do serviço.

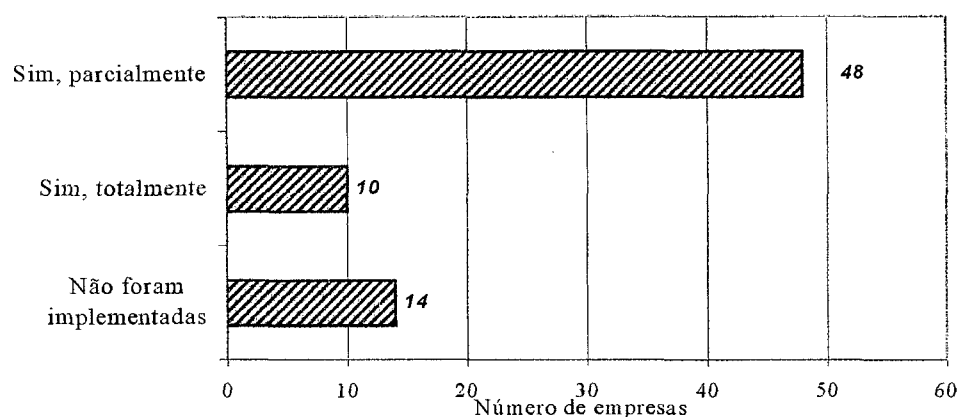


FIG. 4.17 – Distribuição de frequência do nível de implementação das soluções técnicas

É possível haver um conjunto de hipóteses que justifiquem a situação descrita na figura 4.17, mas o que se observa nessa pesquisa, considerando os comentários dos entrevistados, é a evidência da falta de compromisso do gestor da empresa e dos colaboradores com o trabalho de consultoria. Talvez isso porque acreditam que é somente de responsabilidade do consultor o sucesso do trabalho de consultoria.

Assim, a não implementação das soluções apresentadas pelo consultor, juntamente com o tempo destinado à realização da consultoria e o seu acompanhamento, pode evidenciar uma necessidade de mudança na forma de atender o cliente e, talvez, *um novo modelo de consultoria* para ser comercializado pela unidade de consultoria do SEBRAE-GO.

4.5.7 Repercussão do trabalho de consultoria do SEBRAE

Para a avaliação da qualidade dos serviços de consultoria do SEBRAE-GO, perguntou-se ao entrevistado se ele já sugeriu o trabalho de consultoria do SEBRAE para outra empresa. Esse item tem muita importância, pois o mesmo reflete as condições anteriores de atendimento e também as posteriores da efetivação do serviço de consultoria.

Azevedo et al. (1999) destacam a importância da satisfação do cliente, informando que, se ele mostra-se satisfeito com o serviço certamente o recomendará a um amigo. Para os autores, esta talvez seja a melhor propaganda que a empresa possa ter, afinal, a indicação de uma empresa pelo cliente custa menos que um programa de promoções ou uma propaganda em qualquer meio de comunicação.

Assim, esse item da pesquisa busca identificar a satisfação das empresas clientes em relação ao trabalho de consultoria do SEBRAE-GO, através do número de recomendações e dos motivos que levaram essas indicações do serviço de consultoria do SEBRAE-GO.

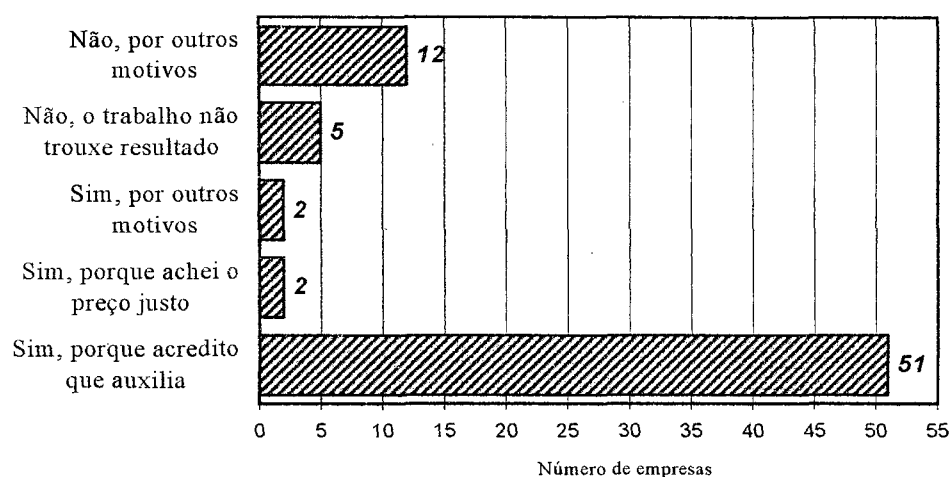


FIG. 4.18 – Distribuição de frequência através da recomendação dos trabalhos de consultoria para outras empresas

Observa-se que na figura 4.18, que por vários motivos o serviço de consultoria do SEBRAE-GO foi indicado pelo pesquisados, na qual cerca de 76% acreditam que a qualidade do serviço prestado pelos consultores do SEBRAE-GO merece recomendação. Contudo o fato de cerca de 24% dos entrevistados terem respondido negativamente sugere uma certa insatisfação por parte dos pesquisados quanto ao serviço recebido.

4.6 Avaliação final

4.6.1 Nota ao serviço prestado pelo SEBRAE

A qualidade do serviço prestado pelo SEBRAE-GO foi avaliada nesse item pela média das notas dadas pelos pesquisados numa escala de 1 a 5.

Pode-se avaliar, através dos resultados obtidos e apresentados na figura 4.19, que o serviço prestado pelo SEBRAE-GO foi satisfatório, uma vez que todos os ramos de

negócios apresentaram notas médias superiores a 3 (a média da escala). O ramo do comércio foi o que apresentou a maior média (igual a 4,2).

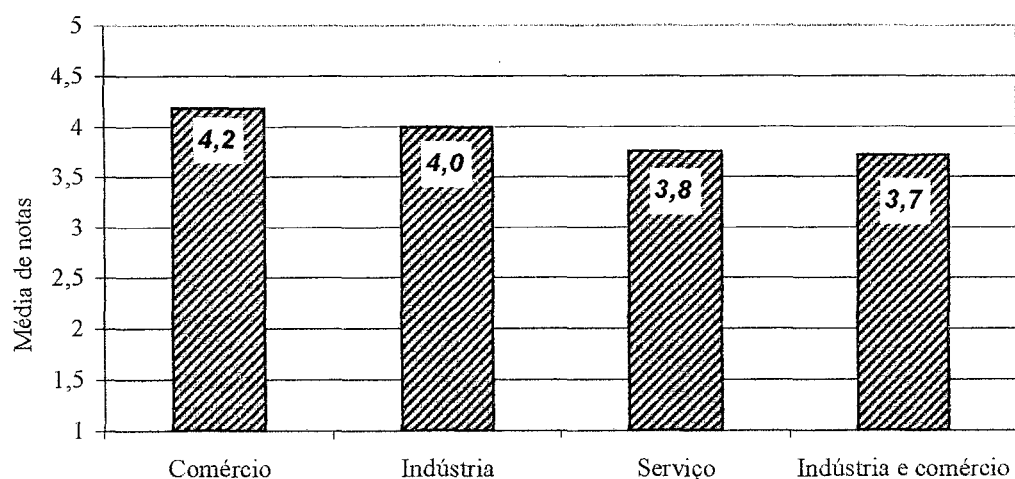


FIG. 4.19 – Média de notas do serviço prestado pelo SEBRAE-GO numa escala de 1 a 5.

Observa-se, através da nota média, um resultado de satisfação dos pesquisados quanto aos serviços da empresa SEBRAE-GO, mesmo tendo considerado vários problemas na execução dos serviços de consultoria.

Acredita-se que essa satisfação seja justificada pelo pesquisado, que considera o SEBRAE um parceiro para as causas das micros e pequenas empresas, defendendo (mesmo que distante dos interesses de alguns gestores) projetos voltados para o desenvolvimento tecnológico e organizacional dos pequenos negócios empresariais.

Nesse ponto, no entanto, cabe observar que grande parte dos empreendedores que receberam os serviços de consultoria do SEBRAE-GO não teria condições financeiras ou técnicas se a própria entidade não cumprisse também com a sua missão social, fornecendo os trabalhos de consultoria com valores subsidiados e com preço inferior ao praticado no mercado.

4.6.2 Comentário dos pesquisados

Colocou-se no questionário de pesquisa um campo à disposição do pesquisado para comentários e informações. Ele relatou, em grande parte, muitas reclamações, direcionadas à instituição e outras em relação à conjuntura atual em que está situada a microempresa e a empresa de pequeno porte.

Aqui estão relacionadas algumas considerações que apresentaram maior frequência. São elas:

- “Gostaria de receber conhecimentos mais profundos a respeito da condução do meu negócio”;
- “Este é um verdadeiro parceiro”;
- “O tempo da consultoria foi corrido”;
- “Aprendi muito com a consultoria”;
- “Enviar uma consultoria mais ampla para micro e pequena empresa”;
- “O SEBRAE deve permitir a procura do consultor pelos clientes”;
- “Gostaria de um maior acompanhamento”;
- “Métodos mais dinâmicos para as consultorias de forma a permitir uma implantação mais ágil”;
- “Talvez minha empresa não estivesse preparada para receber a consultoria”.

4.7 Comentários gerais sobre os resultados da pesquisa

A maioria dos entrevistados respondeu positivamente à avaliação dos serviços de consultoria do SEBRAE-GO. Com isso pode-se caracterizar uma aceitação ao serviço. Porém, diante dos poucos pontos negativos e a necessidade da melhoria contínua da qualidade,

acredita-se que o modelo atual de atendimento do serviço de consultoria do SEBRAE-GO pode ainda ser melhorado pois, para alguns clientes, o tempo de consultoria, a efetivação das soluções de consultoria e o acompanhamento do serviço prestado pelo consultor demonstram insatisfações quanto à qualidade do serviço executado.

É importante lembrar que o trabalho de consultoria é, na verdade, um serviço de confiança e comprometimento com o resultado desejado e as expectativas iniciais. Dessa forma, a questão é auxiliar o trabalho do empresário (ponto observado como recomendação dos serviços de consultoria do SEBRAE-GO) para que ele possa difundir as ações de consultoria na empresa e, assim, promover a melhoria da atual situação em que se encontra a organização.

Como essas ações são implementadas com eficiência e dedicação? Observou-se que o conhecimento técnico e a experiência profissional do consultor são fatores importantes para a sua eficiência no trabalho e ganhadores de pedido, afinal o consultor é um elemento neutro na organização que atende o empresário e reúne opiniões a favor ou contra suas idéias de investimento e crescimento da empresa. Logo em seguida, o consultor discute e promove um plano de trabalho para a implementação de ações de melhoria ou soluções dos problemas detectados na empresa.

Porém, observou-se nessa pesquisa que algumas recomendações ou soluções apontadas pelos consultores não foram implementadas pelos empresários. Isso leva a desacreditar no projeto apresentado pelo consultor no momento da implantação das soluções discutidas e aprovadas na empresa. Considerou-se que o trabalho do consultor foi bom, observando que o mesmo não foi prejudicial à qualidade do trabalho da unidade de consultoria.

Detectou-se na programação do trabalho de consultoria há necessidade de esclarecimento ao cliente, por parte do consultor ou da unidade de consultoria, do tempo

contratado, já que o contrato fica restrito somente às horas técnicas de implementação de uma proposta de solução, que pode ser implementada com sucesso ou com inúmeros problemas que necessitam de correções ou acompanhamento.

Essa colocação é, talvez, o que faz a diferença ao estabelecer um trabalho de consultoria voltado às necessidades do empreendedor (produzido para uma organização) de um serviço modelo (serviço já existente na instituição fornecedora, passível de recomendação para todas as organizações clientes).

4.8 Uma proposta de modelo de consultoria para o SEBRAE-GO

Acredita-se que a visão de consultoria para a empresa de micro e de pequeno porte deva estar relacionada à totalidade das atividades desenvolvidas na organização de um projeto e até mesmo de uma ação momentânea capaz de solucionar, mesmo que temporariamente, o problema da organização. Isso irá remeter contra o que Azevedo et al. (1999) conceituaram como consultoria especializada.

Desta forma, acredita-se que o recomendável é produzir a otimização dos resultados organizacionais, econômicos e sociais da empresa, e, no mesmo instante, promover mudanças na sua posição de mercado. Segundo Drucker (1994), a melhor avaliação dos resultados da empresa é a soma das atividades econômicas e sociais da organização, pois “o lucro é muito restrito”.

Essa argumentação implica em duas observações importantes: a) adotar uma estratégia de foco que permita ao cliente, empresário solicitante do serviço de consultoria do SEBRAE-GO, um serviço direcionado à empresa e não especificamente a um departamento da empresa; b) garantir a qualidade do serviço através de um trabalho de consultoria programado, acompanhando sistematicamente os resultados dos trabalhos sugeridos pelo

consultor e implementados pelo cliente usuário, atendendo às necessidades apontadas pelos pesquisados na seção 4.5.4, e praticando o bom atendimento que, para Hopson e Scally (1995), deve ser caloroso, cortez, simpático e atencioso.

No entanto, o modelo a ser estabelecido no serviço de consultoria, será resultado da constatação do consultor sobre as necessidades da empresa. Elas decorrerão de um estudo inicial juntamente com o gestor da organização-cliente que apontará as debilidades da empresa e, em seguida, uma descrição do objeto da consultoria.

Para Geus (2002), é necessário que o gestor tenha clareza para informar ao consultor sobre o negócio. Deve informar ao seu novo fornecedor sobre as habilidades utilizadas para montar, manter e desenvolver um empreendimento, enfocando nesse mesmo instante onde quer chegar, os objetivos e a preocupação de se fazer bem-feito.

Com base nesses conteúdos, o consultor deverá ater-se ao plano de trabalho para a empresa e estabelecer um cronograma de atividades, detalhando um conjunto de ações e o tempo necessário para a obtenção dos objetivos registrados no plano.

As aplicações dessas atividades implicam na observação de ações estratégicas que serão implementadas pelo cliente juntamente com o consultor. Será criado um modelo de consultoria marcado pelo comprometimento e pela busca do sucesso, minimizando os aspectos negativos apresentados na pesquisa e apontados nas seções 4.5.4 (acompanhamento do trabalho realizado), 4.5.5 (aceitação de propostas de soluções) e 4.5.6 (implementação das soluções técnicas).

Observando as dimensões da qualidade descritas por Berry e Parasuramam (1992) como confiabilidade, responsabilidade, confiança e empatia, e as seguintes particularidades de um serviço de consultoria enfocadas por Azevedo et al. (1999) como consultoria caso a caso, consultoria generalista e o padrão de compra, pode-se propor um modelo para os serviços de consultoria às empresas de micro e de pequeno porte. Esse modelo é oferecido pelo SEBRAE-

GO, caracterizado pelo atendimento geral que possua respostas nas diversas áreas da empresa.

Assim, no que se refere à realidade dos serviços realizados pelo SEBRAE-GO (quadro 3.1), verifica-se uma diversidade de produtos, porém todos ligados a uma única gestão empresarial. Assim, pode-se recomendar um modelo de consultoria caracterizado por dois momentos que, somados, possam atender à visão total da organização e às características descritas acima.

Um dos atendimentos está relacionado à consultoria organizacional, comercial e de qualidade. Ele busca identificar as necessidades de suporte administrativo, a qualidade dos serviços oferecidos pela organização, a gestão de seres humanos, o produto, a concorrência, administração comercial e *marketing*. São pontos de destaque da organização de pequeno porte que já busca implementar em seu conjunto de estratégias, diferenciais competitivos e ações planejadas de ampliação de mercado, observando o que para Tavares (2000) descreveu como estratégia incrementalista.

O outro atendimento consiste em um conjunto de atividades relacionadas ao serviço de consultoria de gestão financeira, observando os enfoques registrados por Martins (1998) que destinam exclusivamente à gestão dos quesitos financeiros particulares às empresas, evidenciando as necessidades de identificação e classificação dos custos para melhor tomada de decisão. Esse item supre a necessidade do gestor em conhecer os mecanismos particulares, a formação de preço e o controle dos valores financeiros observados na organização, item de maior frequência de solicitação de consultoria, conforme afirma a responsável pela unidade de consultoria do SEBRAE-GO.

5 – CONCLUSÕES

5.1 Conclusão

Tendo como referencial os objetivos definidos no início do estudo, esse capítulo expõe as conclusões e apresenta proposições para realização de trabalhos futuros.

Como foi discorrido ao longo de todo o capítulo da revisão bibliográfica e também do capítulo da metodologia, o estudo sobre a qualidade dos serviços de consultoria do SEBRAE-GO buscou preencher uma lacuna existente na pesquisa sobre as consultorias destinadas às empresas de micro e pequeno porte da cidade de Goiânia. Essa lacuna é o estudo e análise, através de uma pesquisa de opinião, dos empreendedores sobre a qualidade do serviço prestado pela unidade de consultoria do SEBRAE-GO.

Para isso, o estudo não se baseou em modelos definidos *a priori* que direcionam um trabalho de consultoria através de produtos já existentes na empresa fornecedora. Essa empresa considera as organizações de forma padronizada e com meios organizacionais semelhantes. Nesse estudo, a diversidade das solicitações de serviço requisitadas pelo gestor junto à unidade de consultoria do SEBRAE-GO é enfocada. Essas solicitações, posteriormente ao levantamento técnico do consultor, são registradas em contrato de prestação de serviço e, assim, é iniciado formalmente o trabalho de consultoria empresarial.

Com os conceitos adquiridos através da revisão de literatura e da pesquisa nas empresas, foi avaliado o posicionamento dos entrevistados em relação à qualidade e à forma de aplicação das soluções técnicas da consultoria nas organizações atendidas.

Conclui-se que a maioria das empresas atendidas apresentam melhor desempenho econômico e comercial após a realização do serviço de consultoria do SEBRAE-GO. Isso se

compararmos a situação da empresa antes do serviço de consultoria e no momento da pesquisa.

Alguns aspectos favoráveis à qualidade do trabalho da unidade de consultoria do SEBRAE- GO são evidenciados quando da apresentação dos seguintes resultados:

- A redução do número de empresas informais na cidade de Goiânia;
- O aumento do número de sócios nas empresas atendidas aqui observado como forma de capitalização financeira e a aquisição de novos conhecimentos para a empresa;
- Melhoria da formação educacional dos gestores das empresas de micro e de pequeno porte;
- Aumento do número médio de colaboradores das empresas atendidas;
- Aumento do número médio de lojas ou locais de vendas das empresas atendidas;
- Aumento do volume de vendas das empresas atendidas;
- Avaliação positiva dos consultores quanto à experiência profissional e ao conhecimento técnico;
- Alto índice de recomendações de serviço pelos pesquisados.

Ressalta-se, contudo, que a maioria destas alterações foram pequenas e não significativas estatisticamente.

Nessa mesma pesquisa, encontram-se, também, indicadores da qualidade do trabalho de consultoria que necessitam de ações corretivas para melhor atender às necessidades das empresas cliente, mesmo considerando que percentuais relativos a cada item representam uma pequena parcela dos pesquisados. Dentre esses indicadores destacam:

- A quantidade de tempo não satisfatória para a realização de um trabalho de consultoria com qualidade ;
- A ausência do acompanhamento técnico do consultor após a realização dos serviços de consultoria;

- A falta de oferta de novos produtos ou produtos complementares para melhor implementação do trabalho de consultoria;
- A falta de comprometimento do empresário no momento da implantação das ações de consultoria sugeridas pelo consultor.

Conclui-se, também, que na maioria das empresas os resultados dos trabalhos de consultoria atenderam à expectativa, proporcionando a essas empresas diferenciais competitivos a serem utilizados como fatores ganhadores de pedido. Isso que tornou essas empresas preparadas para a nova realidade que, segundo Hamel (1998), se estabelece na competição das oportunidades e não somente no mercado.

Esse estudo, também relata não somente as aceitações das informações e dos conteúdos apresentados pelo consultor em seu trabalho, mas também informações internas, obtidas dentro da própria empresa. Essas informações são: o volume de vendas e o conhecimento técnico dos gestores que, somados à experiência do consultor, proporcionam a personificação do serviço de consultoria e o comprometimento com a efetivação de um trabalho de sucesso.

Considerando ainda a competitividade atual do mercado e também a perenidade de determinadas empresas, torna-se cada vez mais relevante a dependência e o domínio dessas informações – ao menor tempo possível – que só poderão existir, através de uma administração racional e objetiva. Essa administração possibilita a agilidade na tomada de decisão, no respeito e na qualidade do serviço prestado ao cliente.

Na pesquisa, observou-se que o conhecimento técnico do gestor da empresa de micro e de pequeno porte, no período de sua fundação, foi defensivo, pois escolheram atuar em um nicho de mercado no qual tinham conhecimento e proximidade com o seu cliente. Depois dessas organizações estarem consolidadas no mercado, elas alternavam em períodos de mudanças estratégicas, sendo que a tipologia de analista predominou até a solicitação de

um trabalho de consultoria ou uma necessidade de mudança de estratégia empresarial. Já nesse período, a realização dos serviços de consultoria e as iniciativas de comportamento estratégico de diferenciação se apresentaram em maior quantidade, assumindo o compromisso de implementação das recomendações da consultoria. Soma-se a esse fator a característica de administração do líder que se preocupa em desenvolver a sua organização a partir dos conceitos sugeridos pelo consultor. Muito embora se tenha procurado destacar o comportamento estratégico, nesse momento da pesquisa identifica-se a soma de ações estratégicas de custo, diferenciação e enfoque.

Com isso, deduz-se então que muitos dos gestores possam ter utilizado os conceitos de Tavares (2000) para o desenvolvimento de seus negócios, comprovando que o processo de adaptação estratégica organizacional exige das empresas um constante aprendizado de como se relacionar melhor com o ambiente organizacional.

No estudo e na pesquisa propôs-se conhecer a qualidade dos serviços de consultoria do SEBRAE-GO, baseado na realidade das informações fornecidas pelos gestores das empresas de micro e pequeno porte. As informações identificaram os fatos ocorridos posteriormente à intervenção de uma ação de consultoria externa importante para a mudança do pensamento organizacional da empresa cliente.

A formação profissional do gestor da microempresa e da empresa de pequeno porte também está diretamente ligada ao sucesso do trabalho de consultoria, conforme aponta a pesquisa e os estudos do SEBRAE. Ele pode ser um elemento importante no processo de adaptação estratégica mediante a implementação dos serviços de consultoria, estudando o seu contexto interno e externo no processo de desenvolvimento da organização e na melhoria das suas relações organizacionais.

Utilizou-se a análise de dados estatísticos para entender o processo de desenvolvimento das empresas de micro e pequeno porte da cidade de Goiânia que utilizaram

os serviços de consultoria do SEBRAE-GO no ano de 2000, comparando as formas de implementação estratégicas apresentadas por Tavares (2000) e também a análise da aceitação das mudanças descrita por Bethlem (1999). Essa interpretação da situação no momento da pesquisa foi considerada positiva, mediante a mudança do pensamento e da forma de gestão que compreendeu o resultado do produto oferecido pela consultoria empresarial. A avaliação contínua do número de clientes que procuram o serviço de consultoria do SEBRAE-GO, e que confirmaram a importância desse serviço de consultoria para o desenvolvimento da organização, recomendando esse tipo de serviço para outras empresas, caracteriza também satisfação pelo serviço recebido.

Considera-se que a contribuição desse estudo é relevante, principalmente no segmento das empresas de micro e de pequeno porte, no entendimento de como elas se organizam na gestão de seus negócios e estabelecem o desenvolvimento mediante a parceria e o apoio de entidades sociais. Ao mesmo tempo, considera-se, a partir dessa pesquisa, o início para futuras discussões sobre o processo de pesquisa da qualidade dos serviços da consultoria destinados às empresas de micro e de pequeno porte.

No entanto, essa pesquisa que identifica a qualidade dos serviços realizados nas empresas de micro e de pequeno porte pela unidade de consultoria do SEBRAE-GO não procurou definir antecipadamente uma teoria que embasasse o modelo de consultoria da entidade. Ela decidiu teorizar o processo de consultoria a partir de um registro de sucesso das empresas contratantes do serviço.

Acredita-se que a qualidade do serviço de consultoria está relacionada ao desejo e à satisfação do cliente em querer promover mudanças em toda sua empresa. Nesse sentido, o trabalho do SEBRAE deve ser de âmbito total da organização e não deve fazer restrições a determinados departamentos da empresa cliente. Por isso, é importante o modelo que cria um

ambiente conducente para o desenvolvimento das organizações e torna o SEBRAE um parceiro mais presente nas empresas clientes.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Tomando como referência esse estudo, outros trabalhos poderão ser realizados, enfatizando a relação social das empresas de micro e pequeno porte e também a necessidade de conhecimento de novas ferramentas para a gestão e aumento da competitividade e otimização dessas organizações. Destaca-se como oportuno os seguintes temas:

- A avaliação do comprometimento do trabalho de consultoria com os resultados inicialmente projetados no contrato de prestação de serviço;
- A implantação do modelo proposto, realizando uma pesquisa de avaliação para comparar os resultados, incluindo nesse novo trabalho a opinião dos consultores;
- Os reflexos na cultura organizacional das empresas cliente após o trabalho de consultoria.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1990.

AGUIAR, Marco Antônio de Souza. **Manual Básico de Pesquisa de Mercado**. Brasília: SEBRAE, 1998.

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente. Eu não vivo sem você**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

AZEVEDO, Paulo Soares de; VAL, Renata Silva do; MATTAR, Salim. **Manual de procedimentos de consultoria de micro e pequenas empresas**. Goiânia: SEBRAE, 1999.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2.ed. Florianópolis: UFSC, 1998.

BELLMAN, Geoffrey M. **A vocação de consultor**. São Paulo: Makron, 1993.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviço de marketing: competitivo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BESORA, Fernando César. **A Inovação e o Projeto de Produtos – Sua importância na pequena e média empresa**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CÂNDIDO, Marcondes da Silva. **Gestão da Qualidade em Pequenas Empresas: Uma Contribuição aos Modelos de Implantação**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

CETEB – Centro de Ensino Tecnológico de Brasília. **A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação**. Brasília. SEBRAE, 1995.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CROSBY, Philip B. **Qualidade falando a sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL e APEX (Agência de promoção a exportação). **Programa multiplicar estadual**. Belo Horizonte, 2001.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Enrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GNÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviço**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. 8. ed. São Paulo: Campus, 1998.

HAMPTON, David. **Administração contemporânea**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HOLTZ, Hermam. **Como ser um consultor independente de sucesso**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

HOPSON, Barrie; SCALLY, Mike. **Atendimento ao cliente: 12 degraus para o sucesso**. São Paulo: Nobel, 1995.

JURAN, J. **Planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa. **As principais Barreiras ao Empreendimento de Novos Negócios: um modelo que considera as condições do empreendedor na configuração desta percepção**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTOS, Ruy. **De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa**. Brasília: Livres, 1992.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Mitos e realidades da qualidade no Brasil**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, Michel E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Estratégia Competitiva – técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REVISTA EXAME. **O Brasil empreendedor**. 734 ed., p.18, fev. 2001.

REVISTA VEJA. **O ritmo ainda é lento**. 1729 ed., p. 11 - 15, dez.2001. Entrevista com Michael Porter.

ROLT, Miriam Inês Pauli de. **Uso de Indicadores para a Melhoria da Qualidade em Pequenas Empresas**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. 1998

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais**. Belo Horizonte: SEBRAE, 1997.

_____. **Dados sobre o Segmento de Micro e Pequenas Empresas do Brasil**. Maio de 1999.

SELLTIZ, WRIGHHTSMANN, COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SOUZA, Sidney Rodolfo de. **Avaliação da qualidade de serviços prestados por cooperativas agrícolas**. Um estudo de caso. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRAJAN, Roberto Adami. **Os segredos do empreendedor bem-sucedido**. Site: www.empreendedor.com.br, acesso em 20 de janeiro de 2002

TEBOL, S. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1991.

WEINBERG, Gerald M. **Consultoria o segredo do sucesso**. São Paulo: Makron Books, 1990.

Documentos Eletrônicos

ANDREASSI, Tales. **Porque é tão difícil inovar em serviço.** Disponível em <http://www.ietec.com.br/techoje>, acesso em 19 de janeiro de 2002.

EHRLICH, Pierre J. **Modelagem e ética no apoio às decisões.** Disponível em <http://www.fgvsp.br/era/artigos>, acesso em 24 de janeiro de 2002.

GUES, Arie de. **O segredo da longevidade da empresa.** Disponível em <http://www.emprendedor.com.br>, acesso em 20 de janeiro de 2002.

JUCEG – Junta Comercial do Estado de Goiás. **Constituição e Extinção de Empresas.** Disponível em: <http://www.juceg.com.br>. Acesso em 20 set. 2001

JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo. **Constituição e Extinção de Empresas.** Disponível em: <http://www.jucesp.com.br>. Acesso em 20 set. 2001.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mortalidade de empresas.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 20 set. 2001

APÊNDICE

Modelo do questionário da pesquisa

Questionário de Pesquisa

Nº

Data: ____/____/____

A - Identificação da empresa:

1 – Ramo de Negócio (Atividade principal).

- a) Comércio
- b) Indústria
- c) Indústria e Comércio
- d) Prestação de Serviço
- e) Outro, citar _____

B – Do tempo e tipo de constituição da empresa.

2 – Mês e ano da constituição da empresa.

Mês _____ Ano _____

3 – Situação da empresa (caso foi atendido por mais de uma vez, considere a última)

ANTES DA CONSULTORIA

- a) Formal
- b) Informal

DEPOIS DA CONSULTORIA

- a) Formal
- b) Informal

4 – Principal origem da Constituição do Capital Social da Empresa.

- a) Cotas entre familiares
- b) Empréstimos bancários
- c) Empréstimos pessoais
- d) Capital aberto
- e) Capital próprio

5 – Número de sócios da empresa (caso foi atendido por mais de uma vez, considere a última)

Antes da consultoria: _____

Após a consultoria: _____

Atual : _____

C - Identificação do gestor da empresa.

6 – Qual foi o principal critério para a escolha do Gestor da Empresa?

- a) Dono do maior capital
- b) Quem conhece mais do ramo
- c) Quem tem mais tempo para dedicar a empresa
- d) Possui liderança sobre os demais

7 – Experiência profissional do gestor antes da abertura da empresa?

- a) Já havia trabalhado no mesmo ramo de negócio por mais de 5 anos
- b) Já havia trabalhado no mesmo ramo de negócio por igual ou menos de 5 anos
- c) Não conhecia o ramo de negócio, mas fez cursos para conhecer
- d) Não conhecia o ramo de negócio, não fez cursos mas constituiu a empresa por acreditar na sua capacidade e mercado
- e) Outra situação. Qual? _____

8 – Formação educacional do gestor.

ANTES DA CONSULTORIA

- a) Fundamental incompleto
- b) Fundamental completo
- c) Médio incompleto
- d) Médio completo
- e) Superior incompleto
- f) Superior completo
- g) Pós-graduado

DEPOIS DA CONSULTORIA

- a) Fundamental incompleto
- b) Fundamental completo
- c) Médio incompleto
- d) Médio completo
- e) Superior incompleto
- f) Superior completo
- g) Pós-graduado

D- Situação econômica da empresa.

9 – Número de colaboradores (não fazem parte do quadro social)

Antes da consultoria: _____

Após a consultoria: _____

Atual : _____

10 – Número de lojas ou locais de vendas

Antes da consultoria: _____

Após a consultoria: _____

Atual : _____

